

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza očekávání profesního uplatnění zástupců generace Y na pracovním trhu
Analysis of Expectations of Generation Y Representatives' Employability in the Labor
Market

Student: Bc. Gabriela Gužíková
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Gabriela Gužíková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Analýza očekávání profesního uplatnění zástupců generace Y na
pracovním trhu
Analysis of Expectations of Generation Y Representatives'
Employability in the Labor Market**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Charakteristika generace Y
 4. Analýza očekávání profesního uplatnění
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DELCAMPO, Robert G. *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. Burlington: Gower, 2010. ISBN 978-1-4094-0388-3.
- HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2018

.....
Guzík
podpis studenta

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a metody zpracování	7
3	Charakteristika generace Y	9
3.1	Generace.....	9
3.1.1	Baby boomers	10
3.1.2	Generace X	11
3.1.3	Generace Y	11
3.1.4	Generace Z.....	14
3.1.5	Generace alfa	15
3.2	Vliv generace Y na pracovní trh	15
3.2.1	HR v pohybu.....	16
3.2.2	Lidský potenciál skrytý v generaci Y	18
3.2.3	Pracovní motivace příslušníků generace Y	23
3.3	Work-life balance	25
3.4	Nové technologie samozřejmostí generace Y – nástup HR 4.0	29
4	Analýza očekávání profesního uplatnění	33
4.1	Vzdělání a skrytý potenciál zástupců generace Y	35
4.2	Volba potenciálního zaměstnavatele	38
4.3	Znaky atraktivního zaměstnavatele	40
4.4	Sociální sítě	47
4.5	Poznatky z praxe HR manažerů	48
5	Shrnutí a doporučení.....	52
6	Závěr.....	55
	Seznam použité literatury.....	57
	Seznam zkratk.....	61

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Předmětem diplomové práce bude rozbor generace Y a analýza charakteristiky této nově přicházející pracovní síly. Pro zaměstnavatele je důležité, aby aktualizovali svou současnou strategii řízení lidských zdrojů, protože již dnes mnoho zdrojů uvádí, že generace Y má odlišné očekávání a sdílí jiné hodnoty. Dochází ke kolizím mezi generacemi nejen v sociální oblasti, ale i na pracovišti nebo také u přijímacího řízení. Tato práce bude zkoumat problematiku odlišnosti generace Y od předchozích generací. Uvedeme si, co bude zapotřebí změnit na úrovni personalistiky a jak tento lidský kapitál efektivně motivovat k pracovnímu výkonu. Organizace budou muset upravit koncept své personální politiky do takové podoby, která bude umět pracovat se zástupci generace Y.

Příslušníci generace Y, jež jsou označováni jako miléniálové, postupně převzmu dominantní pozici mezi pracovními skupinami tohoto století. Již v roce 2020 budou tvořit větší třetinu pracovní populace.

Teoretická část bude zaměřena na současně žijící generace, které budou zasazeny do období, jež je formovalo. Odhalí jejich hodnoty, zvyky, preference i silné a slabé stránky v oblasti pracovních návyků. Aby se organizace mohly připravit na nastupující generaci, je důležité prozkoumat personální oblast.

Personální oblast je v současnosti komplexnější, složitější a provázanější. Připomeneme si její účel, vývoj, roli, proces řízení lidských zdrojů a její následný cyklus. Tento koncept bude aplikován na příslušníky generace Y. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je pracovní motivace. Firmy by se měly více naučit pracovat s lidským kapitálem, efektivně jej využívat a prozkoumat motivační hodnoty pracovníků této generace. Žádný pracovník není samostatnou jednotkou, ale firmy by měly mít jasno u každého, zda a jak jeho pracovní výkon ovlivňují kolegové, nadřízení, organizace jako celek, nebo i samotný druh práce. Tato diplomová práce bude také věnována novému pojmu „*work life balance*.“ Tento koncept nového tisíciletí hledá rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Zpřísnující se legislativa, měnící se klimatické prostředí, nástup nové generace má vliv na oblast řízení lidských zdrojů, které je následně ovlivňováno. Podniky proto zdokonalují své výrobní procesy, kladou větší důraz na kvalitu, pravidla a zavádějí nové technologie, které jdou ruku v ruce s globalizací a vzestupem robotizace a automatizace. Závěrem teoretické části bude nahlédnutí do digitální revoluce, která promění HR v HR 4.0.

Než se navrhnou postupy a opatření, které následně můžou firmy zavést, bude důležité do této oblasti nahlédnout, prostudovat, poukázat na možné silné slabé stránky a podat možný

návrh a doporučení pro HR oddělní, které si klade za cíl spokojené zaměstnance a zvyšující se naplnění cílů organizace.

Praktická část se bude zabývat analýzou preferencí generace Y. Pro kvantitativní výzkum bude použit dotazník, jenž bude určen pro širší veřejnost. Skrze šetření bude prozkoumána oblast očekávání příslušníků generace Y. Výzkum se bude snažit odkrýt skrytý potenciál této generace. Otázky budou směřovány k představě platového ohodnocení, vzdělávacímu systému, preference pracovní doby aj. Druhá část se bude zabývat současným představám generace Y. Pomocí rozhovoru bude osloveno několik HR manažerů, kteří zodpoví otázky k současnému stavu a jejím zkušenostem.

Cílem diplomové práce by neměla být pouze analýza dotazníkového šetření, ale i formulace doporučení pro praxi, které z tohoto šetření vyplynou. Kombinací teoretických poznatků, jež pocházejí ze studia odborné literatury, a dotazníkového šetření, budou navrženy praktické kroky, které budou moci být použity v personální politice podniků. **Získané výsledky poukáží na trendy ve vnímání příslušníků generace Y, personalistům ukáží představy této skupiny o uplatnění na trhu práce a o jejich zaměstnavateli.** Upozorní je na vhodné motivační metody, které budou moci zvýšit loajalitu a výkonnost mileniálů. Jestliže organizace odkryjí jejich skrytý lidský kapitál, budou mít možnost obstát v silícím konkurenčním boji i po odchodu příslušníků předchozích generací do důchodu.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole je popsána základní struktura práce, způsob vyvozování, metoda sběru dat a jejich následné zpracování. Diplomová práce je konstruována do dvou hlavních kapitol. První z nich se bude věnovat teoretické oblasti. Teoretická část čerpá a shrnuje fakta, definice či poznatky z odborné literatury, a to ze zahraniční a české. Na základě obecně známých skutečností, tvrzení či předpokladů bude vyvozen obecný závěr. Podkapitoly budou uspořádány do logicky navazujícího celku tak, aby podávaly ucelený pohled na danou problematiku. V jednotlivých subkapitolách budou rovněž definovány pojmy, popisovány procesy, uváděny charakteristiky a další podpůrné údaje pro část praktickou.

V praktické části bude zkoumán vzorek příslušníků generace Y. Šetření bude provedeno pomocí kvantitativního výzkumu, a to formou dotazníku, který obsahuje 30 celkem otázek pokrývajících různé aspekty uplatnění na pracovním trhu. Díky zajištěné anonymitě respondentů bude umožněn jejich otevřenější přístup a odpovědi budou mít vyšší vypovídací hodnotu. Otázky jsou strukturovány do oblastí:

- **charakteristika respondentů – zde bude zjišťováno pohlaví, věk a status respondenta;**
- **vzdělání a skrytý potenciál zástupců generace Y;**
- **volba potenciálního zaměstnavatele;**
- **znaky atraktivního zaměstnavatele;**
- **sociální síť.**

Praktická část také bude obsahovat dílčí subkapitolu věnovanou personální politice. U personálních manažerů budou zjišťovány zkušenosti s příslušníky generace Y. Pomocí polostrukturovaného rozhovoru budou personalisté odpovídat na otázky týkající se postoje zaměstnavatelů, vzdělávacího systému a zkušeností s náborem nových zaměstnanců spadající do generace Y. Oba dotazníky budou k nalezení v příloze.

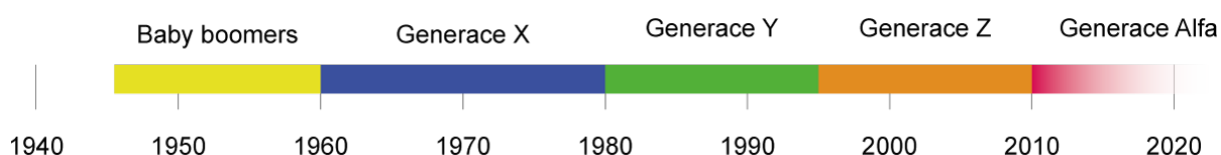
Cílem diplomové práce bude analýza očekávání zástupců generace Y. Teoretická část nám přiblíží, na základě obecně známých tvrzení o příslušnících generace Y, jejich vztah k práci, k pracovnímu výkonu, hodnotám a očekávání. Pomocí výsledků z dotazníkového šetření v praktické části budou navržena základní kritéria, která by měla usnadnit práci personalistům. Příslušníci generace Y díky nim budou též moci vyhodnotit reálnost svých představ na pracovní uplatnění. Závěrečné shrnutí a doporučení bude vytvořeno na základě dříve popsaných poznatků, které budou obsaženy v této diplomové práci. Doporučení budou návrhem pro personální oddělení, jež je budou moci uplatnit při zaměstnávání příslušníků

generace Y. Budou formulovány obecně tak, aby mohly sloužit jako hrubá struktura, která bude moci být pro doplnění a přizpůsobení uplatněna na konkrétní situaci. Cílem diplomové práce není pouze analýza dotazníkového šetření, ale i doporučení pro praxi, jak nastupující generaci oslovit, získat, motivovat a vzdělávat tak, aby jejich výkonnost v podniku byla co nejvyšší.

3 Charakteristika generace Y

Generace budovatelů, Baby boomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa jsou generace tvořící dnešní populaci. Kromě generace budovatelů a generace Alfa jsou ostatní generace ekonomicky aktivní – zatímco generace budovatelů již svůj produktivní věk přesáhla, Alfa je ještě nedosáhla. Hlavním tématem této diplomové práce je generace Y, která v současnosti částečně již vstoupila, ale stále ještě vstupuje na trh práce. Její příslušníci představují důležitou pracovní sílu, která může pomoci rozvoji podniku, obstát v těžkém konkurenčním boji a přinést kreativní řešení pracovních úkolů. Jenže díky jiným hodnotám generace Y oproti jejím předchůdcům dochází na pracovním trhu, v organizacích, ve školách nebo v sociálním prostředí ke střetu zájmů jednotlivých generací. Níže detailněji prozkoumáme jednotlivé generace, seznámíme se s jejich charakteristikou, hodnotami a zvyky. Pro zpřehlednění nám obrázek 3.1 znázorňuje časovou osu jednotlivých generací.

Obrázek 3.1 Časová osa generací



Zdroj: vlastní zpracování

3.1 Generace

„Generace je seskupení příbuzných věkových skupin, které prošly socializačním procesem v podobných historických a kulturních podmínkách. Doba trvání jedné generace je 25-30 let,“ Jandourek (2007, s. 91).

Generaci můžeme definovat jako skupinu lidí narozenou přibližně ve stejném období, kterou spojují a ovlivňují historické události, sociální prostředí, ve kterém vyrůstali, tito lidé mají podobné zvyklosti, hodnoty, názory, typické chování, očekávání a faktory, které je v životě motivují. Co se týká podniků, v praxi to znamená, že generační rozdíly ovlivňují např. nábor zaměstnanců a následné složení pracovních týmů, motivačních systémů firem, firemní kulturu a podobně (Hammil, 2005). Bližší porovnání rozdílů mezi generací Y a generací X, jež jí přímo předchází, nabízí tabulka na obr. 3.2 Srovnání generace X a Y. Podrobnější analýze se budeme věnovat v jednotlivých podkapitolách.

Obr. 3.2 Srovnání generace X a Y

Srovnání generace X a Y		
	Generace X	Generace Y
Pracovní doba	pracují od ranních hodin a nevdají jim pracovat přesčas, aniž by za to byli patřičně odměněni	preferují pružnou pracovní dobu i mimo kancelář, díky tomu odvádí práci efektivně a flexibilně
Pracovní náplň	dobře odvedou práci, kterou jim jasně zadá vedení	přicházejí se spoustu nových nápadů a inovací, na jejichž realizaci jim záleží, rádi se podílejí na projektech, úkolech, které nemají jasná pravidla a kroky k vyřešení
Vztah se zaměstnavatelem	neradi řeší konflikty a neradi se svěřují svým šéfům	preferují individuální přístup (oslovuje je koučink a mentoring, který jim to umožňuje)
Průmysl 4.0	neumí moc dobře pracovat s moderními technologiemi	rychleji se naučí s novými technologiemi, rychleji se adaptují
Odměna	peníze	čas na seberealizaci (možnost rozvíjet se) - vrchol Maslowovy pyramidy potřeb
Zaměstnavatel jako partner na celý život	jeden zaměstnavatel na celý život	střídání zaměstnavatelů po jejich pracovní život
Preference	upřednostňují pracovní život před osobním, mnoho z nich nemá děti	kladou důraz na "work-life balance" a své zdraví, umějí si udělat čas na vlastní koníčky a relaxaci (svůj volný čas zužitkují třeba k dobrovolnické činnosti)

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.1 Baby boomers

Poválečná generace označovaná jako Baby boomers vyrostla v bezpečném období a v dobách ekonomické prosperity. Je to velmi optimistická, tolerantní a klidná generace, která přinesla mnoho změn do tehdejší společnosti. Také se zřekla hodnot svých rodičů. Tato generace zažila mnoho převratů, její příslušníci byli připraveni na další změnu, mezitím však zestárlí a svět se kolem nich postupně změnil natolik, že mu již nerozumějí. Mobilní telefony začali používat, protože je život s nimi jednodušší. Jejich hodnotou je spokojenost jejich vlastní i jejich blízkých (Gibney, 2017).

3.1.2 Generace X

Lidé spadající do generace X se narodili v letech 1961 až 1980. První roky jejich života jsou tak charakterizovány společenskou nejistotou. Zažili období komunismu, stavbu berlínské zdi, kubánskou krizi a mnoho jiného. Jsou to lidé ambiciózní, vyznačují se nezávislým individualismem. Hlavním historickým mezníkem, který ovlivnil příslušníky této generace, ať už se narodili před ním, nebo po něm, na našem území byl rok 1968, kdy v srpnu vstoupila na území Československa normalizační vojska. Bohužel, díky změně politiky, společenské nálady i hospodářského rázu získali pesimistický pohled na svět. I když vyrostli na prvních televizorech, videokazetách a prvních počítačích, s moderními technologiemi, které jdou stále kupředu, si příliš nerozumějí. Proto se také zvýšil zájem o rekvalifikační kurzy (Kubátová, 2013).

Na vrcholu jejich žebříčku hodnot jsou peníze. Aby o tuto jistotu nepřišli, zpravidla zůstávají po celou svou pracovní kariéru u jednoho zaměstnavatele. Také v preferenčním žebříčku upřednostňují pracovní život před osobním životem (Horváthová, 2016). Tomu odpovídá i jejich oddanost práci, a jejich přístup k životu by se tak dal vhodně vyjádřit mottem: „*Nejdřív práce, potom zábava.*“ Mají tendenci splnit zadané projekty na 100 %, jsou zodpovědní, za dobře odvedenou práci očekávají finanční odměny nebo kariérní růst. Zůstávají déle v práci, tak aby úkoly byly včas splněny. Tyto přesčas berou automaticky, aniž by je chtěli kompenzovat. Vedení firem tento nadstandard zautomatizoval a nevědomky jej transferoval na další generaci. Pokud však v životě něčeho nedosáhnou, není to díky penězům, ale díky nedostatku času. Tato generace začíná více pociťovat stres, shon a tlak vedoucích pracovníků. Protože je pro ně práce důležitější než osobní život, začíná se u nich vyskytovat syndrom vyhoření. Ale paradoxně, i když v práci stráví většinu svého času, neradi se svěřují svým šéfům a neradi řeší konflikty (Kubátová, 2013).

3.1.3 Generace Y

Generace Y (zkráceně GY) nebo také přezdívána mileniálové, neboť prožili přechod tisíciletí a budou definovat to příští. Název této generace je odvozen od toho, že stejně jako v abecedě po X následuje Y, rovněž však odpovídá anglické výslovnosti „*Generation Why?!*“. Tito lidé se narodili v letech 1981–1995. Jelikož už byla v té době rozšířena antikoncepce, tyto děti se narodily plánovaně, převážně do finančně zajištěných rodin generace X a generace Baby boomers. Vyrůstaly v klidném období a díky celosvětovému míru žily beze strachu. V raném dětství sice zažily pád komunismu, ale tento režim se jich příliš nedotknul. To ale nemůžeme říci o generaci X a Baby boomers (viz výše), proto se od těchto generací značně odlišují.

V mnoha zemích po pádu socialismu nastartoval demokratický směr. Sebastian Chum se ve svém článku o GY vyjadřuje následně: „*Co byla pro Boomers skvělá budoucnost a pro X zajímavá výzva, to je pro Y hořké probuzení ze snu. Jejich reakce je taková, že se stali světem sami pro sebe a hledají způsoby, jak změnit systém zevnitř tam, kde se předchozí generace bouřily,*“ (Chum, 2003).

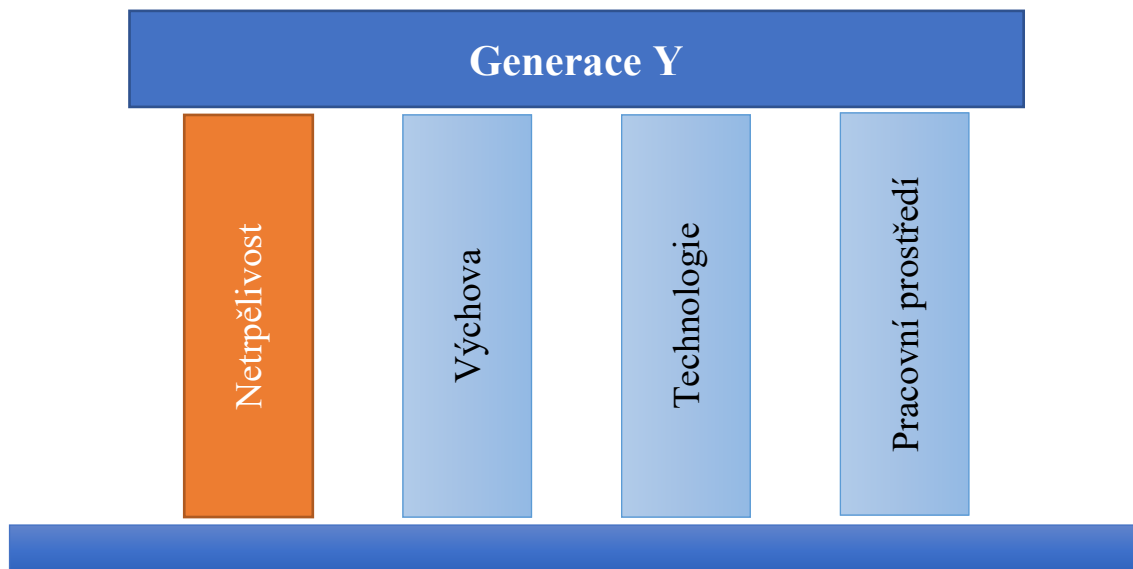
Bývalé socialistické státy v Evropě přešly z centrálně řízené ekonomiky k modelu volného trhu. Postupně se formovaly kapitalistické principy a vytvářely nový ekonomický systém, což vedlo k nové době materiálního blahobytu a ekonomické produkce. S pádem železné opony a otevřením hranic přišel rovněž rozvoj zahraničního cestovního ruchu. Lidé začali navštěvovat cizí země, vzrostl zájem o mezinárodní tematiku a mezinárodní styly, začali též poznávat své protějšky mnohdy i v exotických státech, kam někteří i přesídlili. **Díky tomu jsou příslušníci generace Y rasově a etnicky různorodější a** na rozdíl od předchozích generace jsou tolerantnější k etnickým rozdílům (Život moderní ženy, 2016).

Bouřlivý rozvoj technologií v devadesátých letech umožnil lidem být online a proměnil jejich život částečně ve virtuální. Internet, počítače, mobilní telefony, notebooky sdílí jejich život vždy a všude. Slovíčko online se vrylo pod kůži každého miléníála. Od této doby si populace neumí představit život bez digitální technologie. Díky tomu má neustálý přístup k informacím a lépe s nimi pracuje. Převážně využívá informačně komunikační technologie. GY může být označena za digitální podnikatele. Moderní technologie jim pomáhají být **inovátorsky zručnější**.

Lidé z GY jsou spojeni nejenom historickými událostmi, které společně prožili, ale i dalšími charakteristickými a charakterovými rysy, které jsou typické pro toto pokolení. Od mládí je jim vštěpováno, že jsou výjimeční. To ale způsobilo změnu charakteru od jejich předchůdců. Dostanou vše, na co si vzpomenou, díky tomu mají tendenci lenivosti. Mnozí z nich jsou ambiciózní, narcističtí, nesoustředění a sebestřední (Sinek, 2017).

Britsko-americký konzultant, motivační řečník a odborník na marketing Simon Sinek je významným autorem několika světově úspěšných knih, v nichž učí organizace a lidi, jak motivovat zaměstnance i sami sebe. Sinek se snaží inspirovat ostatní, aby věřili sami sobě a aby dělali to, co je baví. Zaměřuje se rovněž na současné trendy, včetně nastupující generace Y. Na svých internetových stránkách sdílí záznamy svých přednášek a vystoupení, které se GY týkají. V jeho tezi GY charakterizují 4 pilíře, viz obr. 3.3:

Obrázek 3. 3 4 pilíře



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Prvním pilířem je **výchova**. GY prožila dětství relativně v jistotě. Což mělo vliv na sebevědomí jejích příslušníků. Těm byla od mládí vštěpována jejich výjimečnost a dosažitelnost všech cílů, jichž si vysní. Později však zjišťují, že jsou výjimeční všichni a v konečném důsledku mají nižší sebevědomí než předchozí generace. Díky okamžitému uspokojení se naučili mít všechno hned, a pokud se jim něco nepodaří, bývají často **netrpěliví**. Nedokážou dosáhnout vnitřního uspokojení z práce a ze školních povinností, neboť jsou to dlouhodobé a nepříjemné procesy, které ne vždy dopadnou dle jejich představ.

Nižší sebevědomí je způsobeno i vlivem moderních **technologií**. Skrze ně navazují své sociální interakce, ztrácí se tak ve virtuálním světě a nedaří se jim navazovat hlubší a hodnotné vztahy ve světě reálném. Mnoho vztahů je tak virtuálních, umělých a krátkodobých (Sinek, 2017).

Miléniové nově definují zaměstnání jako příležitost neustálého rozvoje dovedností, aby zůstali zaměstnatelní. Očekávají od zaměstnavatele možnost neustálého růstu. Zástupci generace Y dokážou nabídnout balíček schopností: kritické myšlení a rychlé řešení problémů; spolupracovat skrze sítě; rychlá adaptace na nové prostředí; mají vlastní iniciativu a podnikavost; snáze analyzují informace a situace. Chtějí nové výzvy a pracovní úkoly s nedefinovanými kroky postupu. Peníze pro ně nejsou již vrcholem v hodnotovém žebříčku. Stále jsou důležité, ale již je neberou jako prostředek k lepší životní úrovni. I práce může být

zábava, ale nechtějí ji obětovat všechno. Dalšími neméně důležitými prioritami jsou čas a smysl jejich práce. Čas je pro ně důležitý zejména proto, aby dobyli baterie a mohli se věnovat sami sobě, rodině a přátelům (Heathfield, 2017).

Na současnou pracovní sílu a její budoucí vývoj se zaměřuje studie ManpowerGroup, jenž disponuje největší světovou sítí v oblasti lidských zdrojů. GY bude v roce 2020, kdy začne generace X postupně odcházet do důchodu, tvořit více než třetinu pracovní síly. Již dnes formují mileniálové pracovní trh. Generace X je připravila na delší pobyt práci a při plném úvazku tak pracují více než 40 hodin týdně. Neobávají se ale různých alternativ zaměstnání v budoucnu, jako je např.: práce na volné noze, portfoliová kariéra s několika zaměstnáními současně, stáže v zahraničí či krátkodobá angažmá.

„Jejich pohoda, s jakou přijímají narušení zasetých stereotypů, a otevřenost novým způsobům práce vyvolává tlak na zaměstnavatele, aby více využívali flexibilní formy práce a rozmanitost náplně,“ tvrdí ve výzkumu Mileniálové a kariéra: Vize 2020, ManPowerGroup (2016, s. 12).

Cílem příslušníků této generace je zůstat zaměstnatelný, aby tak dosáhli kariérní jistoty spíše než jistoty pracovní pozice u jednoho zaměstnavatele. Zaměstnavatel na celý život se stává minulostí. Mají v úmyslu prozkoumat rozmanitost pracovního trhu. Oceňují kulturní rozdíly.

3.1.4 Generace Z

Generace Z, také nazývána internetová generace je v současnosti zastoupena mladými lidmi v rozmezí 8 až 22 let, kteří se narodili v letech 1996 až 2010 do materiálně zajištěných rodin, do digitálního prostředí a multikulturního světa. Tito lidé pocítují ztrátu jistoty. Jsou ovlivněni válkami, finanční krizí a narůstajícím počtem rozpadajících se rodin (Combi, 2015).

Jejich vzdělávací program je propracovaný a dokonalejší. Více se věnují jazykům. Víceméně je tato generace neustále online. Spolu s generací alfa jsou jedinými generacemi, které si neumí představit život bez chytrých telefonů, počítačů, tabletů a bezdrátového připojení. Bohužel jejich rodiče nemají kontrolu nad jejich počínáním (Kubátová, 2013).

Opět je to generace sebestředná, netrpělivá, které chybí emoční inteligence. Tradice a zvyklosti její příslušníci považují za zbytečné. Nechápu status quo a cítí, že by si svůj svět měli vybudovat sami. Převažuje u nich individualismus. Učí se online přes YouTube. Symboly této skupiny jsou selfie a filmy v originálním znění. Chtějí být dobří v tom, co dělají, mají užší zaměření a specializují se na IT obory, neboť ve světě moderních technologií vyrůstali. Jejich prioritou je vzdělání a rozvoj vlastních schopností. Nejsou líní rozvíjet své znalosti, ale

v pracovní době, neboť chtějí mít čas na své koníčky, přátele a později na svou rodinu. Pro budoucí zaměstnavatele tato generace nabídne výbornou znalost jazyka, ovládání digitálních přístrojů a kreativní řešení nápadů, díky multikulturním pracovním skupinám (Kvapil, 2016).

Sebastian Chum se několik let živil jako publicista a překladatel, v současné době se věnuje studiu antropologie a humanismu, ve svém příspěvku v blogu iDnes.cz uvádí: „*Zdědili nechut' k sexismu od Y a nechut' k rasismu od X, přidávají nechut' k nacionalismu,*“ (Chum, 2003).

3.1.5 Generace alfa

O této skupině lze pouze polemizovat. Generace Alfa narozena po roce 2010 žije ve světě informačně-komunikačním. Do školy vybavené interaktivními učebnicemi její členové poprvé nastoupili v roce 2016. Předpokládá se, že tato generace bude jedna z nejvzdělanějších a technologicky nejvybavenější, neboť se jejich život promění v jeden velký online svět. Ale potomci starších rodin generace Y a generace Z budou mít rovněž jedny z nejvyšších nároků. Je možné, že se proto zvýší fluktuace zaměstnanců, neboť zaměstnavatelé nebudou schopni této generaci nabídnout adekvátní podmínky. Zkrátka, jestliže nedostanou to, co chtějí, půjdou jinde. Generace Alfa je součástí neúmyslného globálního experimentu, protože jí jsou nejmladšího věku podsouvány obrazovky tabletů, mobilních telefonů místo dudlíků, hraček a vzdělávacích pomůcek (Williams, 2015).

3.2 Vliv generace Y na pracovní trh

Obsahem této kapitoly bude nahlédnutí do oblasti personálního řízení 21. století, neboť dojde ke střetu několika generací. Příslušníci generace X budou opouštět vedoucí pozice a jejich místa zaujmou zástupci generace Y a Z. Dojde ke střetu zájmů, neboť jednotlivé generace mají odlišné očekávání, jinak se adaptují na nové prostředí, mají odlišné přístupy k výkonu práce, jiný hodnotový žebříček, styly řízení, pracovní motivaci a mnoho dalšího. Generace Y vyrůstá doslova s moderní technologií, je pro ni naprostou samozřejmostí a neumí si představit život bez ní. „*Vysoká digitální gramotnost je tou hlavní charakteristikou, která je odlišuje od jejich starších kolegů,*“ Horváthová (2016, s. 145) Vedení by se mělo k této výzvě postavit čelem. Aby mohl podnik dlouhodobě prosperovat, neměl by pouze hledět na kladný hospodářský výsledek. Ekonomické aktivity se neustále setkávají a tvoří jakýsi ekonomický, výrobní, transakční a sociální systém, který je komplikovaný a provázaný. Jednotlivé podsystémy se navzájem ovlivňují, ale zároveň si hledí svých vlastních zájmů, jejichž

subjektem můžou být dodavatelé, zákazníci, stát, akcionáři, zaměstnanci aj. Jenže jak obstát v sílícím konkurenčním boji? Jestliže se zaměříme na lidský kapitál, vyplouvá na povrch problematika týkající se nedostatku kvalifikované pracovní síly. Významní generální ředitelé se obávají, že v nejbližší době budou postrádat pracovníky na klíčových pozicích. A vyplouvají na povrch otázky, jestli současná HR oddělení neumějí pracovat se současnou generací, nebo jen současná generace nemá dostatečnou kvalifikaci na dané pracovní pozice, anebo jen organizace neumí využít potenciál současné populace. Celé společnosti i jejich personální oddělení prošly v uplynulých letech značným vývojem podníceným rozvojem technologií. Generace Y spolu s generací Z budou v roce 2020 z převážné části ovlivňovat pracovní trh. Na HR padá zodpovědnost připravit vedení na spolupráci s těmito příslušníky a umět s tímto zdrojem pracovní síly pracovat. HR se dalo do pohybu a její současnou podobu nakousneme v následující podkapitole. Uvedeme si, jaké role zastávají personalisté, ale bude zmíněno i to, kam až proniká personální oblast a co všechno ovlivňuje. Nahlédneme do jednotlivých fází personální politiky a zaměříme se také na pracovní motivaci zástupců generace Y.

3.2.1 HR v pohybu

První personální činnosti byly zaměřeny spíše na administrativní činnost. Na začátku dvacátých let dvacátého století byly zavedeny první kartotéky zaměstnanců, které sloužily i pro vedení firmy. Jejich aktivní role se začala více projevovat před druhou světovou válkou. Nejenže si podnikatelé začali uvědomovat, že lidský faktor je důležitý a závisí na něm prosperita podniku, ale rovněž zesílil konkurenční boj. Majitelé firem se museli více orientovat na populační vývoj, hodnotovou orientaci svých zaměstnanců, museli si vypracovat vzdělanostní strukturu, dbát na sociální rozvoj a další faktory, aby obstáli v silném konkurenčním prostředí.

V padesátých letech přecházejí personální činnosti z podoby administrativy na nám známou koncepci – řízení lidských zdrojů. Tento pojem je synonymem personálního řízení a můžeme se s ním setkat i v současné literatuře. Rozdílem je však obsahová stránka těchto koncepcí.

Personální politika byla na začátku svého vzniku pouze jakousi administrativou. Oproti tomu koncepce řízení lidských zdrojů je uplatňována systémově, začíná se orientovat na vnější faktory a na efektivní využívání pracovní síly. Má zodpovědnost za sestrojení personálních a sociálních systémů organizace, které by měly být v souladu s hodnotami organizace. Opět jsou tyto systémy provázány a navzájem se doplňují. Díky tomu vznikly i nové pracovní pozice jako například manažer personálního oddělení. Před koncem dvacátých let se k této koncepci

připojila etika (Schneiderová, 2003). Současné HR by mělo podporovat inovační procesy. Můžeme předpokládat, že se stane součástí pracovního procesu zaměstnanců. Zaměstnanci nastupujících generací budou spokojeni a naleznou smysl práce. Jednodušeji bude odkryt jejich skrytý potenciál.

Personální strategie je zakomponována v celém procesu firmy, pomáhá naplnit vize a nalézt poslání podniku. Je nezbytnou součástí managementu a dlouhodobým aspektem rozvoje podniku. Součinnost personalistů je nejen u získávání a formování pracovní síly a využívání jejich schopností. Personální působení by mělo pomáhat vybudovat pozitivní vztah k podniku a ke spolupracovníkům v podniku. Mělo by naučit zaměstnance generace Y propojovat činnosti, rozvinout jejich sociální a personální vnímání. Oblast personalistiky bude nadále stále komplexnější. Bude zapotřebí v ní pružně reagovat na změny na trhu práce. Díky technologii, která jde stále kupředu, narůstá význam osvojení si velmi dobré úrovně digitálních kompetencí, realizace rekvalifikačních kurzů a dalších možností vzdělávání. Za uskutečnění a dohled zodpovídá HR.

Od personálního manažera vedení očekává, že bude poskytovat rady liniovým manažerům i zaměstnancům firmy, pečovat o ně, kontrolovat dodržování norem, zodpovídat za správné fungování personální politiky a v případě stížností bude jejich řešitelem. Zástupcům generace Y je vhodné aplikovat individuální přístup. Oslovuje je spolupráce se silnými kouči a mentory. Tento styl jim pomůže hledat si své vlastní cesty v kariéře a v osobním životě (Horváthová, 2016). V novém tisíciletí je součástí personálního týmu tzv. *“manažer štěstí,”* který zajišťuje nábor zaměstnanců s jiným očekáváním a zároveň se snaží snížit fluktuaci (Novák, 2018). Oddělení personální politiky by se mělo starat o zaměstnance firmy, hlavně proto, aby nepocítili: nejistotu způsobenou změnami ve firmě či neznalostí jejich strategie a postupu; dlouhodobou zátěž a nadměrný stres; špatné poměry na pracovišti; ztrátu smyslu práce nebo nevhodné tempo práce a v neposlední řadě chybějící sebeuplatnění, nemožnost dosažení povýšení, změny pracoviště nebo funkce. To vše způsobuje zvýšenou fluktuaci a selhání systému personální strategie (Bednář, 2018). Je důležité, aby si personalisté uvědomili, že zástupci generace Y z hlediska kariéry mají vliv na stanovení si svých očekávání a hodnot. Vstupují do vyspělejší etapy péče o sebe. Určité hodnoty, které byly kdysi považovány za velmi důležité, se stávají pro ně méně prioritními (Delcampo, 2010).

Součtem výše zmíněných aktivit se personalisté stávají:

- konzultanty;
- mentory;
- auditory;

- spojkou mezi odbory a managementem
- a manažerem štěstí (Schneiderová, 2003).

Personální politika se promítá nejen do ekonomických a materiálních aspektů, ale zastává i komunikační úlohu, protože má také informovat vedení firmy a zaměstnance. Hodnoty personální politiky by měly být konzistentní s hodnotami organizace. Personální politika je velice rozsáhlá a stále se vyvíjí podle trendu pracovního trhu, proto by měla být neustále aktualizována.

V každé firemní kultuře, a tedy i personální politice, by měly být zakomponovány její základní hodnoty, mezi něž může patřit:

- spravedlnost;
- konvenční morální úroveň;
- ohleduplnost na osobní život zaměstnanců;
- vhodné pracovní podmínky;
- kvalita pracovního života aj. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Skrze personální politiku chtějí podniky ovlivnit trh, eliminovat konkurenci a ekonomicky růst. Prosperita podniku je na tomto faktoru závislá a spousta firem si uvědomuje, že lidský faktor nemůžou podcenit.

Pro úspěšné aplikování personálního řízení by měla mít organizace pevnou firemní kulturu, kvalitně zpracovanou personální politiku, a s tím související motivované a spokojené zaměstnance. V organizaci by měli mít jasně stanovená pravidla a odpovědnost. Za personální řízení, personální strategii a stanovení zásad by mělo odpovídat vrcholové vedení. Linioví vedoucí mají především na starost realizaci a aplikaci personální práce (Kociánová, 2010).

3.2.2 Lidský potenciál skrytý v generaci Y

Personální politika je definovaná jako systém zásad, které se promítají do systému řízení organizace, které jsou ale doprovázeny i jinými disciplínami. Dle působnosti se tyto zásady rozdělují na vnější a vnitřní. Vnější pole působnosti má znaky dlouhodobé účinnosti a je svázáno pravidly, jež musejí být akceptovány, protože je nelze měnit. Vnitřní pole má opačný charakter. Umí se přizpůsobit, je vytvářeno uvnitř firemní kultury, je však ovlivněno vnějším působením, které je mu nadřazené. Podnik by se měl ve svém inovačním rozvoji, změně myšlení a jednání přizpůsobovat jednak externímu okolí, ale jednak by měl příslušně upravovat i kulturu uvnitř firmy. Změna struktury procesu čeká na každého z nás, a to díky moderní technologii a nastupující digitální revoluci.

Vnější oblast reprezentují stát, legislativa, politologie, sociální oblast, Evropská unie, místní, národní a světová ekonomie či technologie. Vnitřní oblast je tvořena sociální oblastí (vedení, zaměstnanci, pracovníci), etikou, organizační strukturou, technologií, managementem, organizačním chováním nebo firemní kulturou.

Předmětem personální politiky, řízení a strategie je **lidský potenciál**, který by měl být efektivně zapracován systémem zásad a využíván k plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Lidský potenciál je ukryt v každém pracovníkovi a personální řízení se snaží tento skrytý lidský kapitál identifikovat, zapracovat, účelně využít a namotivovat. I tento potenciál se však neustále vyvíjí a mění, a je tedy důležité, aby se spolu s tím personální strategie neustále aktualizovala, neboť již zmíněné ekonomické aktivity jsou dynamické a progresivní. Lidský kapitál je měřitelný prostřednictvím statistických a matematických metod (Kociánová, 2010).

Prislušníci generace Y si projdou všemi fázemi personální politiky. **Je důležité, aby strážlivý postoj zůstal jak u zaměstnavatelů, tak u zástupců generace Y.** Klíčová součást personální politiky je nábor zaměstnanců. Ten by se měl skládat z několika částí, které na sebe jednotlivě působí, navazují a tvoří další podsystémy, procesy, kroky či fáze:

- vybudování základní struktury přijímacího řízení;
- procesu;
- fáze adaptability;
- a v neposlední řadě přirozené fluktuace zaměstnanců (Schneiderová, 2003).

Aplikace těchto kroků na novou generaci může vypadat následně.

a) Oslovení mileniálů

V současné době se vytrácí pomalu účinnost klasických inzerátů s nabídkou volných pozic a do popředí se dostávají online servery, které buď fungují na podobném principu klasických inzerátů nebo na principu sítě profilů, které využívají LinkedIn nebo XING. To je vlastně databáze uchazečů pro lidi pohybující se v odborných profesích. Lidé si po registraci vytvoří vlastní profil v podobě životopisu. Používají ho k hledání pracovních míst a obchodních příležitostí. Mezi uživatele patří nejenom firmy, ale i manažeři, odborníci a konzultanti. Tato provázaná síť uživatelů nabízí nejrůznější skupiny a aplikace. Tyto aplikace pomáhají nejenom odborníkům v personálním odvětví, ale i headhunterům, kteří hledají vhodného kandidáta na pracovní pozici mezi obrovským množstvím uživatelů (Nations, 2017). Zástupci generace Y komunikují přes sociální sítě. Musíme počítat s tím, že musíme začít užívat jejich komunikační prostředky. Aktuální podoba, kterou lze v současnosti a pro blízkou budoucnost označit jako nejúčinnější, je forma prezentace (kariérní videa, jež mají specifická pravidla). Základním

pravidlem je, aby na videu přehnaně nezdůrazňovali firemní kulturu, kterou uchazeč pozná na firemním pohovoru (Hyklová, 2018).

Účelem přijímacího řízení je z dlouhodobého hlediska naplnění několika strategických cílů. Lidský kapitál by měl být **efektivně využíván**. Má zásadní význam při vytváření konkurenční výhody na pracovním trhu. Záleží na něm **úspěšnost** v propojování jednotlivých organizačních politik – personálních či podnikových strategií. Pro každý podnik je nezbytné vytvoření a udržení souladu mezi politikami, strategiemi, podsystémy, systémy a postupy. Vytvoření plošší, flexibilnější organizace a opuštění od tradičního pojmu organizace, znamená rychlejší reakce na vnější faktory a vnitřní změny. Důležitá je i **podpora** týmové spolupráce a podpora pravomocí pracovníků k tomu, aby si sami řídili svůj čas, rozvoj a vzdělání. S ní pak souvisí **tvorba** systémů odměňování, jež se orientují na zvyšování výkonu, a podpora lepší vnitropodnikové komunikace. To vše má vliv na **motivování** pracovníků a budování jejich loajality podniku. Vhodné je i navyšování odpovědnosti liniových manažerů a vytváření takové role manažerů, kdy se z nich stanou skuteční facilitátoři a usnadňovatelé (Armstrong, 2007).

b) Proces

Samotný proces výběru pracovníků je strategickou personální činností, která bývá nákladná a náročná. Skládá se ze samotného vyhledávání uchazečů a posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k požadavkům obsazovaného pracovního místa a k jejich efektivnímu využití v podniku. Při rozhodování o uchazeči je nutné brát v potaz, zda vyhovuje nejen stanoveným předpokladům na výkon, ale i vhodnému chování vyžadovaném na daném místě. Proces se sestává z několika kroků, ale záleží na personálním oddělení, jaký postup zvolí. Členění bývá zpravidla následující:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaných míst.
3. Identifikace zdrojů uchazečů (vnější, vnitřní) - organizace by měly zahájit proces získávání mileniálů na studentských veletrzích a univerzitách, kde rovněž můžou uveřejnit svou inzerci. Je důležité, aby společnosti začaly využívat moderní technologie, která je nastupující generaci velice blízká. Společnosti můžou využít širokou škálu metod, např.: videodotazníky, online assessment center, online psychodiagnostiky, elektronické podání přihlášek aj. (Horváthová, 2016).
4. Volby metod získávání pracovníků.
5. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.
6. Předvýběr na základě došlých materiálů.

7. Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor – při pohovorech by se měly organizace zajímat o osobnost uchazeče, zda vůbec bude schopný zapadnout do firemní kultury. Polovina populačního ročníku totiž disponuje vysokoškolským vzděláním a již mohou zaměstnavatelé považovat za normu jazykové a počítačové znalosti (Horváthová, 2016).
8. Pohovor a testování zaměstnanců.
9. Rozhodnutí.
10. Zhodnocení.

Po dokončení tohoto procesu je uchazeč vybrán, pracovní místo je obsazeno a pracovník následně postupuje do fáze adaptability.

c) Úspěšná adaptace generace Y

Schopnost přizpůsobit se novému prostředí je rozdílná. Miléniálové mají odlišné předpoklady zvládat vlivy sociálních a pracovních změn. Závisí na mnoha faktorech, mimo jiné na osobních předpokladech, sociálních podmínkách, na profesní úrovni, na pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptabilita miléniálů působí ve dvou rovinách:

- pracovní adaptace;
- sociální.

Jestliže je adaptabilita lidí úspěšná, lze předpokládat, že pracovník bude na pracovním místě spokojený a bude cítit ve svém novém zaměstnání stabilitu. Mnoho organizací fázi adaptace podceňuje a pracovník nabírá dojem, že pozornost, jenž mu byla věnována, se vytratí v momentě, kdy zahájí svou pracovní činnost. Studie prokázaly, že nejdůležitější je jeho dojem během prvních čtyř týdnů (Kasper, 2005).

Adaptační řízení se skládá z více fází: přednástupní; nástupní a integrační. Přednástupní fáze spočívá ve ztotožnění hodnot a postojů pracovníka s firemní kulturou, cíli a rozhodnutí se pro pracovní místo. Druhá fáze je má za úkol vyřešit možnou konfrontaci očekávání pracovníka s prostředím organizace. A v poslední fázi by měl pracovník překonat odbornou a sociální integraci (Kociánová, 2010). Pro miléniály je důležitá komunikace. Informovat je o budoucí práci, o budoucím životě v organizaci, vysvětlit jim pravidla, postupy. Poskytnout jim pomoc, jestliže se budou chtít poradit s mentorem, koučem, přímým nadřízeným. Miléniálové se nebojí svěřit s osobními problémy. Diskuze nejen o pracovních záležitostech je velmi důležitá. Díky blízkému vztahu k moderní technologii, která již byla několikrát zmíněna, je na ně vhodné použít adaptační metody, které tuto technologii využívají (videa, prezentace, e-learning aj.) (Horváthová, 2016).

Úspěšná **adaptace** je možnou podporou dosažení žádoucích pracovních výkonů a získání pozitivního postoje k organizaci, ale také možnou prevencí růstu fluktuace (Armstrong, 2007).

d) Ztracená loajalita zástupců generace Y

Personální oddělení by mělo sdílet hodnoty firmy a zároveň se ztotožnit s potřebami pracovníků generace Y. Úspěch, ze kterého se raduje organizace na jedné straně a zaměstnanec na druhé straně, má pro každého dvojnásobnou hodnotu. Organizační hodnoty, se kterými je zaměstnanec ztotožněný, jej pomáhají přesvědčit o tom, že má pracovat ve stávající firmě a že je výhodnější v ní setrvat než odcházet za vidinou nejistých podmínek. Jenže očekávání příslušníků generace Y se liší od jejich starších kolegů. Již zástupci generace X mají tendenci zůstat u zaměstnavatele z důvodu jistoty zaměstnání. Jejich věrnost může být i po celý pracovní život. Příslušník generace Y vystřídá několik zaměstnavatelů, a to jen proto, že ho baví zkoušet nové výzvy a celoživotně se vzdělávat. Příslušník generace Y neztratí jistotu v zaměstnání, neboť ví, že má svým potenciálním zaměstnavatelům co nabídnout, a to díky nabytým zkušenostem.

Současným posláním řízení lidských zdrojů, vedle kvalitně zapracované personální politiky, pracovní motivace a následné aplikace, je i udržení určité míry fluktuace. Pokud ji má organizace plně pod kontrolou a drží fluktuaci na přirozené úrovni, udržuje se v růstu a podporuje inovaci pracovníků (Urbanová, 2016).

Peníze, kolektiv a užitečnost práce jsou tři atributy, které člověk považuje za důležité pro výkon v **současném pojetí práce**. Jednotlivé atributy jsou různě vnímány různými generacemi. Zvláště generací Y, jak již bylo naznačeno.

Peníze jsou jako ekonomický nástroj vnímány ve třech hladinách: **nejnižší částka, srovnatelný plat a motivační plat**. Převážně kvůli penězům chodí lidé do práce, aby mohli uspokojit své potřeby, zajistit rodinu a seberealizovat se. Tyto hladiny mají jisté charakteristické rysy a následky, které blíže rozebereme níže. Jedno však mají společné: jestliže se zaměstnanec cítí nedoceněný, má to vliv na jeho výkon „*Nefungující vztahy lze krátkodobě překlenout vysokou odměnou, ale dlouhodobě vedou k vysoké fluktuaci,*“ Bednář (2018, s. 20).

Nejnižší **částce** by se měli zaměstnavatelé vyhnout, neboť za obnos v této výši je jejich zaměstnanec pouze ochoten pracovat. Uspokojí jeho potřeby, ale nezajistí vysokou a stálou produktivitu. Zástupci generace Y si vydělávají peníze jako prostředek směny, za který si koupí lepší životní standart a zajistí rodinu, která je pro ně důležitá. Svůj čas věnují rodině, přátelům a také sami sobě. Jakmile se jim naskytne jiná příležitost s výhodnější nabídkou, jednoduše ji

příjmou. Zaměstnavatel tak opět bude muset začít v procesu získávání nové pracovní síly. To má za následek zvýšení nákladů a nenaplnění všech cílů organizace.

Dalším druhem je **srovnatelný plat**. Tento plat podporuje stabilitu. Zaměstnanci srovnávají výši svých platů s okolím, ve kterém pracují, a zajímají se o to, jak si vedou v porovnání se svými blízkými. Pokud zaměstnavatel nabídne přiměřenou hladinu, a ideálně o něco vyšší, pak má odměna tendenci stabilizovat. Hrozí tu však porovnávání se zaměstnanci okolních firem, co má za následek jejich odchody, pokud jsou tyto firmy pracovníkům bližší jinými atributy.

Motivačním platem oceňují zaměstnavatelé své zaměstnance za nadstandard. Oni cítí zodpovědnost za odměnu, a díky tomu zvýší dočasně svůj výkon. Pracují tedy více, ale neplatí to trvale. Poté se začnou cítit nepohodlně a vyčerpaně (Bednář, 2018).

3.2.3 Pracovní motivace příslušníků generace Y

V důsledku generačních střetů dochází v oblasti pracovní motivace k reorganizaci stávajících modelů, a to hlavně proto, aby organizace adekvátně reagovaly na specifika a potřeby generace Y. Účelem této strukturální změny je využití potenciálu, který tato generace nabízí a skrývá. Některé firmy na tuto participaci generace, která vyhledává změnu a chce práci, při níž se bude seberealizovat, dokážou reagovat a budou připraveny najít, udržet a využít její potenciál (Horváthová, 2016). Nedílnou součástí personální politiky je pracovní motivace. Jedná se o psychologický proces, který podmiňuje a udržuje postoj člověka ve vztahu k práci, úkolu či projektu. Především má vliv na pracovní spokojenost. Tento proces je hlavním doplňkem v oblasti managementu lidských zdrojů. Může se vázat s organizační spravedlností a procesem stanovení cílů (Kubátová, 2013).

Oblast soudobé pracovní motivace je velice obsáhlá. Existuje mnoho teorií, ale dosud neexistuje ucelená teorie motivace pracovního jednání. Motivovat k práci je těžkým úkolem nejen pro personalistu, ale pro samého pracovníka. „*Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem,*“ konstatuje Armstrong (2007, s. 219).

Dnešní teorie se zaměřují na instrumentalitu, na proces dosahování cílů, očekávání, pocity spravedlnosti, a především kladou důraz na potřeby. Mezi těmi, jež zdůrazňují lidské potřeby, patří **hierarchie lidských potřeb** od Abrahama Maslowa, která řadí lidské potřeby do pěti stupňů. Nejvyšší příčku zaujímá potřeba seberealizace, pod ní se postupně nachází potřeba uznání, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba bezpečí a samý základ hierarchie tvoří

fyziologické potřeby. Všechny potřeby jsou hierarchicky uspořádány, neboť Maslow předpokládá, že k naplnění vyšších potřeb je nutné nejdříve uspokojit potřeby nižšího stupně. Také uvádí, že potřeba seberealizace, nemůže být nikdy uspokojena. Jestliže je potřeba neuspokojena, je člověk motivován, zatímco nižší potřeby po jejich uspokojení mizí, respektive dočasně nepůsobí (Kociánová, 2010).

V praxi s ohledem na GY může aplikovaná Maslowova teorie na personální politiku vypadat následně. Základní **fyziologické potřeby** a **potřeby bezpečí** jsou uspokojeny finanční odměnou za práci, jistotou zaměstnání a pracovními podmínkami, které umožní pracovníkům bezpečný výkon práce v souladu se zvláštními právními předpisy. Peníze pro zástupce generace Y nejsou v hodnotovém žebříčku na prvním místě, ale stále jsou pro ně důležité jako prostředek směny. V popředí hodnotového žebříčku je čas pro sebe sama, svou rodinu anebo také smysluplnost práce. V pracovním prostředí dochází k sociálním interakcím, umožňuje utvářet a rozvíjet mezilidské vztahy. **Potřeba sounáležitosti** je naplněna díky pocitu, že pracovník je členem organizace, cítí se důležitě v postavení v prestižní organizaci nebo i v pracovní skupině a také díky zpětné vazbě a ocenění za úsilí, které vydává. Pracovník pak **získá pocit uznání**. Pokud firma pracovníkovi generace Y umožňuje nabýt nové schopnosti a znalosti a následně je uplatnit či pokud mu dá prostor k projevení jeho kreativity, umožní mu tím **individuální seberealizaci** (Armstrong, 2017).

Další teorie kladou důraz na dosahování cílů. Jednu z nich formulovali Latham a Locke, kteří tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou jedincům stanoveny specifické cíle, které mají informační hodnotu o úrovni výkonu, kterého mají dosáhnout. Tyto cíle sice jsou náročné, ale musí být pro pracovníka generace Y přijatelné. Je proto důležitý jeho souhlas se stanoveným cílem a měl by se na jeho stanovení sám podílet. Díky tomu si jej snáze i vezme za svůj, než když jej dostane nařízen. Musí ale též existovat zpětná vazba, která milénialovi poskytuje informaci, jak si doposud v naplnění stanoveného cíle počíná. Je prokázáno, že i tato teorie napomáhá zvyšovat výkon v procesu řízení pracovníka (Armstrong, 2017). Zástupci generace Y očekávají pravidelnou zpětnou vazbu, aby věděli, v čem se můžou zlepšit. Zpětná vazba by měla být poskytnuta skrze informační technologie v reálném čase. „*Očekávání dostat reakci hned, bezprostředně, bez ohledu na fyzické či geografické bariéry se přenáší do jejich pracovního života,*“ Horváthová (2016, s. 156). Stačí jim pár slov, které se týká hodnocení a zpětné vazby a milénialové budou spokojeni a motivováni. Očekávají neustálou zpětnou vazbu, jako jim to dává Facebook. Řízení výkonnosti by měl být průběžný a flexibilní proces s individuálním přístupem.

Milénialové chtějí pracovat v organizaci, která jim nabídne kvalitní vzdělávací proces, budou mít pestrou a zajímavou práci, která je bude naplňovat, a díky kladnému přístupu budou náležitě odměněni, dosáhnou uznání a odpovídající finanční ohodnocení. Značná část firem a podniků využívá pro motivaci lidí systém odměňování či přizpůsobení pracovního prostředí. Z loňského průzkumu aktuálního pracovního motivování lidí, který vedli Ilpos v roce 2017, vyplynulo, že pro zaměstnance jsou důležité benefity. Mezi nejatraktivnějšími jsou dovolená navíc, dorovnání platu v nemoci a možnost práce z domova. Stálému zájmu se těší stravenky na jídlo a cafeteria systém, který funguje na principu „*bufetu*“, v němž si mohou zaměstnanci sami vybírat jídlo a stravovat se v něm (Čapek, 2018).

3.3 Work-life balance

Nové tisíciletí s sebou přináší nejen velmi dobrou úroveň digitálních kompetencí, ale i mnohé negativní vlivy. Je stále těžší obstát na pracovním trhu, kde konkurenceschopnost vytrvale narůstá. To s sebou přináší stres, velkou odpovědnost, časovou náročnost a vyžaduje to velkou psychickou odolnost. Někteří lidé si začali uvědomovat negativa tohoto vývoje. Proto vznikl nový koncept „*Work life balance*“, s nímž se též v této kapitole se seznámíme, uvedeme si jeho definici a přínosy. Další část rozebere možné zdravotní potíže a stavy, ke kterým může vést dlouhodobá pracovní vyčerpání, neboť zaměstnavatelé stále častěji kladou vysoké a přehnané nároky na své zaměstnavatele, a to i z důvodu nedostatečné pracovní síly.

Stres, poruchy trávení a spánku, oslabení imunitního systému, chyby v myšlení, neschopnost soustředění, špatné asociování a mnoho dalšího jsou jen malým výčtem projevů obranného mechanismu těla na velké množství stresových faktorů, které na nás působí v dnešním světě jak v pracovním, tak v osobním životě. S tímto nechvalně známým trendem se zástupci generace Y bohužel setkávají často, neboť zaměstnavatelé na ně kladou vysoké nároky.

Stres v malém množství vede ke zvýšení výkonu a motivace a připravuje tak člověka na náročnější úkoly. Může mít i prospěšný vliv na zdraví a v této podobě je nazýván eustresem.

V dnešním světě však stresové faktory překračují opakovaně a dlouhodobě práh účelnosti a poškozují osobnost a fyzickou stránku člověka. Shon, velké množství denních úkolů, nejasný žebříček preferencí a priorit, kde slovo priorita již v dnešním světě ztrácí význam, a to způsobuje nemožnost uvolňovat psychické napětí (Kulhavý, 2005).

Koncept Work-life balance, který se objevil v novém tisíciletí, se snaží tento problém vyřešit tím, že hledá rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, který příslušníci generace Y upřednostňují. Je používán v podnikovém řízení a měl by být zohledňován nejen

v personálním řízení, ale i ve finanční politice podniku, inovaci, ve výrobním procesu aj. (Kašparová, 2003). Mladí pracovníci se snaží odlišit práci a volný čas. Možnost oddělit pracovní povinnosti od času pro sebe považují za benefit (Horváthová, 2016).

Work-life balance podporuje snahu zaměstnanců sladit čas a energii mezi práci a jiné aspekty jejich životů (např. rodina, přátelé, duševní zdraví, osobní růst, péče o tělo, koníčky, zájmy a další). Na jedné straně pomůže zmíněný koncept pomoci zaměstnancům odbourat stres, získat jistotu a spokojenost v zaměstnání. Na straně druhé firmy získají díky spokojenému zaměstnanci víc než jen kvalitní pracovní sílu, ale i mnoho dalšího:

- spokojení zaměstnanci na konferenčních akcích, v médiích, při styku s dodavateli či zákazníky, ale rovněž při běžném hovoru dostávají do podvědomí ostatních představu o atraktivním zaměstnavateli a ze zaměstnance se tak stává nenápadná, ale účinná forma **nepřímé reklamy, která pomáhá ke zlepšování image firmy;**
- díky celkové spokojenosti budou zaměstnanci odvádět kvalitněji a výkonněji svou práci, pozitivně budou reagovat na nové kolegy a urychlím tím proces adaptace;
- ke svému zaměstnavateli a vedení budou zaměstnanci přistupovat s respektem a loajálněji, neboť ocení, když se jim zaměstnavatel snaží vyjít vstříc (Práce na dálku, 2016);
- to všechno napomáhá nejen ke zvýšení produkce, ale spokojený zaměstnanec získá jistotu v zaměstnání. Sníží se fluktuace, tím dojde ke snížení nákladů na přijímací proces.

Vedení organizace se tak díky motivovaným a spokojeným zaměstnancům může těšit z lepších pracovních výkonů a nižších nákladů na řízení lidských zdrojů. Work-life balance na úrovni zaměstnanců působí jako prevence před psychickými i fyzickými obtížemi vyvolanými prací (viz níže), přínos však má též na úrovni zaměstnavatele, jemuž chrání lidský kapitál a snižuje personální náklady.

Hledání vhodné rovnováhy mezi prací a osobním životem je výzvou pro všechny pracovníky, zejména pro pracující rodiče, kteří se musí starat o své potomky. Schopnost úspěšně kombinovat práci, rodinu a osobní život je však důležitá pro všechny členy rodiny. Stát a zaměstnavatelé (vnější faktory) mohou tuto problematiku vyřešit tím, že podpoří moderní aspekty pracovního řízení. Tradiční pracovní proces stále vyžaduje pevnou pracovní dobu s neustálou kontrolou vedení a jejich usměrňování. Moderní pojetí práce uvolňuje pracovní atmosféru díky pružné pracovní době. Taktéž podněcuje iniciativu zaměstnanců při řešení projektů, čímž probouzí kreativitu a přináší nové nápady. Tabulka na obrázku 3.4 znázorňuje rozdíly v tradičním a moderním pojetí pracovního procesu. Tradiční pojetí organizační

struktury je často vertikální směr nadřízenosti a podřízenosti. Mnohé organizace si tak ujasňují pravidla, povinnosti a zodpovědnost. Moderní pojetí se přeměnilo na horizontální strukturu. Díky tomu mají pracovníci prostor projevit se, využít své nabyté dovednosti, schopnosti a být zodpovědnější k danému úkolu.

Autorita nadřízeného je přidělená hodnota, která není ničím jiným než důsledkem organizační struktury. Mnozí si své právo být nadřízený odvozují od, mnohdy jen domnělého, nedostatečného výkonu ostatních pracovníků, v nichž pohřbívají sebemenší projevy kreativity a intelektu. Spolupracovníci jsou pak vlivem této vyvolané nekompetenčnosti často demotivováni, pokornější a apatičtější. (Sprenger, 2014).

Dalším z důležitých aspektů rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je doba, kterou lidé stráví v práci. Studie uvádějí, že dlouhodobá pracovní doba může poškodit osobní zdraví a zvýšit stres (OECD, 2018).

Obrázek 3.4 Pojem práce

Pojem práce		
	Tradiční	Moderní
Stabilita	stabilní organizační prostředí	neustálá změna
Pracovní náplň	konstantní	rozmanitá
Práce jako součást života	celoživotně jedno zaměstnání	střídání zaměstnání
Struktura	horizontální	vertikální
Pracovní režim	pevný	flexibilní
Požadavky	fyzické	mentální
Závislost	závislý na organizaci	organizace závislá na pracovníkovi
Vedení	neustálý dohled a dané kroky k cíli	zodpovědnost za vlastní počínání si a doporučené kroky ke splnění cílů
Projevení kreativity	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

I přes rozšiřování Work-life balance se stále větší počet lidí ve svém pracovním životě setkává s pojmem Work-related stress, zkráceně WRS. Ten je volně překládán jako stres související s prací. „WRS může vést ke stavům, jako jsou deprese, úzkost, nervozita, únava a srdeční onemocnění. Také je příčinou značného poklesu produktivity, tvořivosti a soutěživosti,“ Kulhavý (s. 42, 2005).

Dlouhodobá zátěž může mít pro člověka několik závažných zdravotních důsledků. Níže je uvedeno pár příkladů psychických poruch. Stále častěji se tyto poruchy projevují v organizacích, které chtějí uspět v současném konkurenčním boji s využitím tradičních způsobů řízení lidských zdrojů.

a) Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření neboli „*burn-out*“ byl poprvé popsán v roce 1970 americkým psychologem Herbertem Freudenbergerem. Tuto poruchu definoval jako konečné stádium procesu, při němž se lidé vystavují extrémnímu tlaku až do té míry, kdy se cítí vyčerpání, prázdni, ztrácejí svůj původní entuziasmus a motivaci. Lidé zanedbávají sami sebe, vlastní potřeby a své okolí. Syndrom se projevuje symptomy, které se dají rozdělit na **fyzické** (únava, poruchy spánku, bolesti hlavy, změna chuti k jídlu aj.), **psychické** (duševní vyčerpání, sebelítost, negativismus, cynismus, iritabilita, ztráta sebedůvěry, aj.) a **sociální** (nízká empatie, konflikty, nezájem o kontakt, aj).

Existují tři hlavní příznaky, jež jsou považovány za symptomy vyhoření a mohou způsobovat nemalé nepříjemnosti.

- Vyčerpání – nedostatek energie, který se může projevovat střevními potížemi, užíváním drog, alkoholu či jiných povzbuzujících prostředků.
- Odcizení činností – stres, frustrace či cynismus vedou k negativnímu postoji v pracovním prostředí.
- Snížený výkon – pokles produktivity v práci i doma, lidé se špatně soustředí, přicházejí o kreativitu, jsou negativní, prokrastinují (PubMed Health, 2017).

Syndrom vyhoření se snadno zaměňuje s depresí, únavovým syndromem či dalšími psychickými obtížemi. Syndrom vyhoření se ale jednoznačně váže s profesí, v níž se projevuje extrémní vyčerpání a snížení výkonu. Vyhořelí jedinci mají potíže s usínáním, zatímco lidé s depresí se během spánku často probouzejí. Primární poškození u stresu je fyzické, zatímco u vyhoření je emocionální. Zatímco díky stresu postižení ztrácí energii, vyhořením mizí jejich motivace, ideály a naděje.

Přemíra pracovních úkolů a stresu, kterým je dnes vystaveno velké množství pracovníků, stejně jako zbytečné byrokratické postupy a nemotivující pracovní úkoly mohou právě k rozvoji syndromu vyhoření vést. Naopak lidem, kteří dobře plánují svůj čas, jsou schopni relaxovat a věnují se koníčkům, mají zdravé sebevědomí, přiměřené nasazení, dobrou sociální oporu a asertivitu, se syndrom vyhoření vyhýbá. Jestliže chceme, aby se syndrom vyhoření nevrátil, je nutné si stanovit priority, mít jasně stanovené kompetence a zbytečně

na sebe nenakládat nadbytek povinností, které nám způsobují stres. Přírozenou protilátkou proti syndromu vyhoření je sociální kontakt (Novinky.cz, 2016).

a) Chronický únavový syndrom

Chronický únavový syndrom se projevuje výraznou únavou, hlubokým vyčerpáním jen při minimální fyzické zátěži a také naprostou ztrátou výdrže. Je to onemocnění, které se plně projeví až půl roku poté, co se v daném člověku rozvine. Jedinci trpícím tímto syndromem jsou velice zodpovědní, neumí delegovat úkoly, jsou zvyklí podávat maximální výkon, nešetří se, neumí odpočívat a přepínají své síly. Jsou také velice ambiciózní (Buchtová, 2005).

b) Workoholismus

V přesném překladu workoholismus znamená závislost na práci. Lidé jím trpící jsou zcela pohlceni prací, bývají úporní, mají snahu všechno zvládnout sami, což vede až k překračování fyzické únosnosti. Tito lidé tak nemají čas na své blízké, koníčky, na sebe sami, nezvládají odpočívat, nestarají se o svůj mimopracovní život ani mezilidské vztahy. Bývají osamělí a mívají chaotický životní styl. Sami sebe zanedbávají a způsobují si tím i zdravotní problémy (Buchtová, 2005).

c) Manažerský stres

Manažerský stres se objevuje u vedoucích pracovníků, kteří pociťují nadměrnou zodpovědnost a časově omezené náročné pracovní úkoly. Tato psychická zátěž, zejména pokud jsou jí pracovníci vystaveni dlouhodobě, působí negativně na pracovní výkonnost, objevují se poruchy vnímání, zpomaluje motorické činnosti, oslabuje paměť apod.

Na současných pracovištích jsou lidé vystaveni napětí, úzkosti, trvalému tlaku na výkonnost či obavám ze ztráty pozice. Negativně ale působí také třeba přestěhování sídla firmy na jiné místo, časté střídání vedoucích pozic, neustálá adaptace na jiné styly řízení a další proměnné okolnosti a požadavky. Není se čemu divit, že tyto změny, faktory a vlivy vyvolávají u pracovníků stres (Thornton, 2004).

3.4 Nové technologie samozřejmostí generace Y – nástup HR 4.0

Zástupci GY si neumí představit život bez moderní technologie, je to pro ni naprostá samozřejmost. Liší se od předchozích generací tím, že dokonaleji umí ovládat technologii a digitální svět jim není cizí. Příslušníci generace Y a jejich nástupci chtějí být stále online, vést si webové blogy, sdílet své zážitky na instagramu, sociálně komunikovat na facebooku, zveřejňovat své názory na Tweetru, vytvářet týmy, hledat si práci, hledat si bydlení a mnoho

dalšího, na co musí reagovat HR a přizpůsobit se. Jejich osobní počítače, telefony se stávají osobními kanceláři a nedílnou součástí jejich bytí.

Rekvalifikace a další vzdělání se budou hlavně pro příslušníky starších generací stávat samozřejmostí, protože bez interaktivních procesů se mezi miléniály uplatní jen s velkými obtížemi. Personální oddělení musí být připraveno i na další zdokonalování technologií, které jsou mnohdy na počátku svého vývoje a některé z nich tak začnou být teprve v následujících letech zaváděny do pracovních, výrobních i rozhodovacích procesů. Personalistika bude muset být komplexnější a dobře reagovat na nadcházející změny. Nová digitální revoluce bývá nazývána Průmyslem 4.0, a ač se primárně týká výrobního procesu, dotkne se i personální oblasti tzv. HR 4.0 (Hrkal, 2018).

V posledních letech se objevuje koncept, který získává stále silnější renomé a začíná se již prosazovat i v praxi. Průmysl 4.0 předpokládá nástup digitální revoluce, vzestup robotizace, globalizace a s tím spojené masové ekonomické migrace. Jeho přijetí bude znamenat klíč k úspěchu pro jednotlivce, podnikatele i celé podniky, které budou muset nalézt rovnováhu v propojení technologií a lidí s potřebnými dovednostmi. Digitální technologie pak ale i malým podnikům umožní rychle zvětšovat rozsah práce, a tím posilovat jejich postavení, uvádí výzkum *„Revoluce dovedností: od spotřebovávání práce k budování talentů,“* (ManpowerGroup, 2017).

„Svět bude postavený na datech. Myslím, že jsme teprve v počáteční fázi této datové doby. Víme, že data se v lidském životě stávají čím dál podstatnější. Zítřka bude (s internetem věcí) propojeno vše,“ řekl Jack Ma, zakladatel čínského e-commerce giganta Alibaba a jeden z nejbohatších lidí světa, v rozhovoru pro americkou televizi CNBC (CNBC, 2017).

Experti tvrdí, že čtvrtá průmyslová revoluce se skutečně v budoucích 20 letech, kdy lze očekávat, že vliv této zcela nové filosofické myšlenky zefektivní výrobní, logistické i obchodní procesy. Měly by vzniknout chytré továrny, které budou využívat autonomní počítačové systémy se zakomponovanou umělou inteligencí. I přes stávající úroveň digitalizace půjde o radikální krok, který musí být velice dobře promyšlený a taktický. Stroje sice budou i nadále kontrolovány a řízeny lidmi, ale tito lidé budou muset disponovat vyššími technologickými a IT znalostmi (FCC public, 2013).

Stroje a výrobní systémy budou mezi sebou moci komunikovat prostřednictvím podnikových sítí i internetu. Vznikne tak propojený svět inteligentních průmyslových zařízení, který umožní autonomní spolupráci vzdálených podniků jednoho výrobního řetězce. Spolu s tím budou vytvořeny cloudová datová úložiště a chytré sklady. Některé zahraniční expertízy tvrdí, že díky tomuto procesu na jedno ztracené místo přibude 2,5 nového. Průmysl 4.0 díky

úspoře času zvýší celkovou produktivitu, jež by mohla vzrůst až o 30 %. Toto číslo je jakýmsi symbolem a pro podniky představuje hlavní motivaci k provádění příslušných změn.

Česká republika vidí v průmyslu 4.0 velkou příležitost pro svou budoucnost, a to v první řadě proto, že se průmysl v Česku podílí z cca 38 % na tvorbě HDP. Zakomponování tohoto konceptu do výrobního procesu tak může znamenat výrazný přínos nejen pro podniky, ale pro celou společnost. Předpokladem čtvrté průmyslové revoluce je ale komplexní celospolečenská změna v myšlení a chování (Nováková, 2015).

Aby však mohlo zavádění průmyslu 4.0 nastartovat, je zapotřebí se nejdříve zaměřit na změnu vzdělávacího systému, tím zajistit správné kvalifikační předpoklady populace, již bude nutné připravit na nové podmínky na trhu práce. S tím se ale váží rovněž změny v systému sociálního zabezpečení a v sociální politice. Lze tedy očekávat pohyby a změny ve školství a vzdělání, vědě a výzkumu, trhu práce, etice i ve společenském řádu.

Tento nový koncept přináší revoluci v náboru. Zrodil inteligentního osobního asistenta, který pomůže poskytnout využitelné a smysluplné informace o uchazečích. Již dnes usiluje společnost Google o propojení kandidátů o zaměstnání s vhodnými zaměstnavateli pomocí funkce Google For Jobs. Tato aplikace využívá strojové učení pro propojování pracovních míst dle požadavků kandidátů. Jednoduše řečeno, vyhledává a shromažďuje pracovní místa z celého webu a vylučuje kopie. Inteligentní osobní asistent bude schopný nabídnout, při hledání nového kandidáta klíčové pozice, kandidáty, kteří nejvíce odpovídají dané pozici. Bude schopný rozpoznat osobní rysy a dovednosti, které daná pozice bude obsahovat (Hrkal, 2018).

V roce 2020 se bude pracovní síla skládat převážně z generace Y. Řízení lidských zdrojů se stane odrazem znalostí, schopností a kompetencí HR oddělení, ale bude rovněž odrazem kvality vedoucích pracovníků. Jan Rafaj, ředitel pro personalistiku a vnější vztahy, Arcelor Mittal pro magazín HR Forum dodal: „*V digitálním prostředí již vyrostla generace, která právě dokončuje vysoké školy. Na druhé straně, právě jejich kreativita a jiný pohled na věc mohou být motorem úspěchu.*“ Kiril Ribarov, HR manažer společnosti ČEZ, přidal svůj příspěvek z oblasti nastupující moderní technologie: „*HR funkce bude posilovat svou interdisciplinaritu a stane se koučem v rozvoji a zvýšení výkonnosti firmy – HR projde postupnou transformací. Automatizované procesy HR budou moci být implementovány do např. virtuálního robota a nastoupí big data.*“ IT oddělení změní způsob v přístupu k činnostem HR a to bude oddělení, které bude využívat první inteligentní aplikace. Tyto aplikace rychleji najdou vhodného kandidáta, rychleji naleznou relevantní informace nebo pomůžou zefektivnit týmovou práci. „*HR bude hrát významnější roli v mezifiremních vazbách a využití potenciálu lidí i za zdmi vlastní společnosti. Potřeby generací a lidí se mění a HR převeze novou roli, díky které bude*

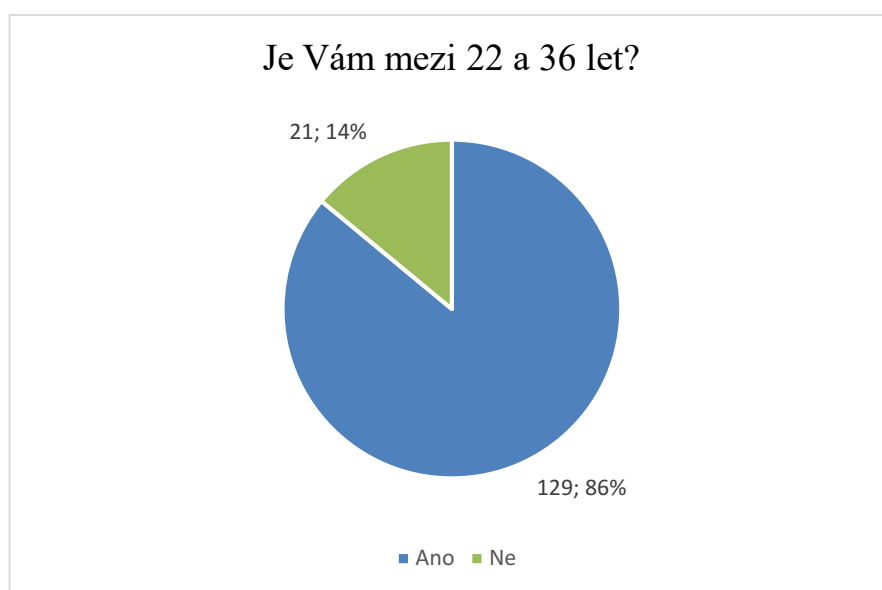
možné lépe sladit potřeby firmy a potřeby zaměstnanců. Např. mezifiremní talent pool nahradí interní talentové pooly a umožní větší dynamiku, diverzitu a výkonnost nových zaměstnanců – zákazníků,“ dodal Kiril Ribarov (Ribarov, 2015).

4 Analýza očekávání profesního uplatnění

V této části se budeme věnovat analýze výsledků dotazníkového šetření. Elektronické šetření obsahovalo 30 otázek, jež zkoumalo různé oblasti očekávání příslušníků generace Y na pracovním trhu. Výhody této zvolené metody tkví v jednodušším a rychlejším zpracování dat. Dotazník byl vytvořený pomocí webových stránek www.vyplnto.cz a byl anonymní. Průměrná doba vyplnění byla 9 minut a 18 sekund. Vyhodnocení je strukturováno do několika oblastí: demografické otázky; vzdělání a skrytý potenciál zástupců generace Y; volba potenciálního zaměstnavatele a sociální sítě. Šetření bylo spuštěno 31. 3. 2018 a ukončeno 9. 4. 2018.

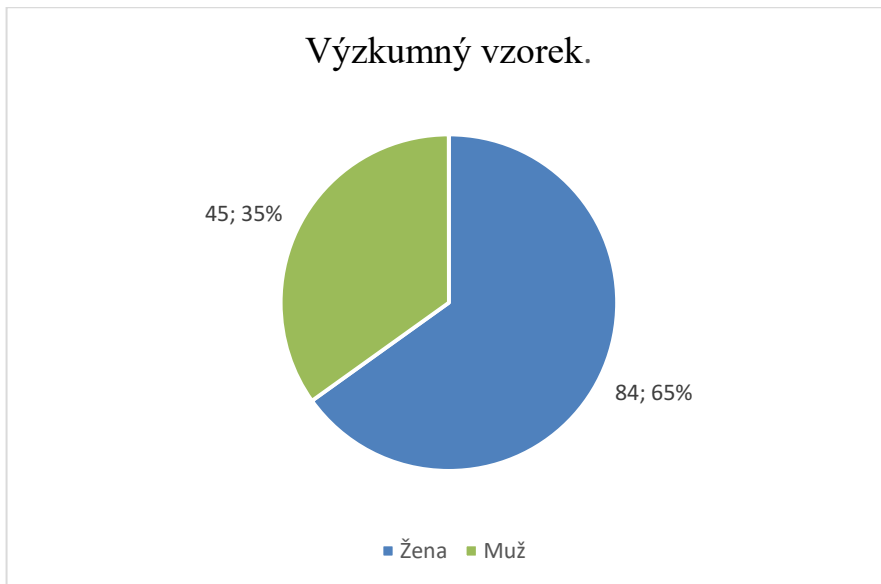
Empirická data byla sbírána pomocí online formuláře, který vyplnilo 150 respondentů, přičemž 129 z nich spadá do generace Y a je jim mezi 22 a 36 let., viz graf 4.1. Zastoupení pohlaví ve výzkumném vzorku je 84 žen (65 % respondentů) a 45 mužů (35 % respondentů), viz obrázek 4.2.

Graf 4.1 Je Vám mezi 22 a 36 let?



Zdroj: vlastní zpracování

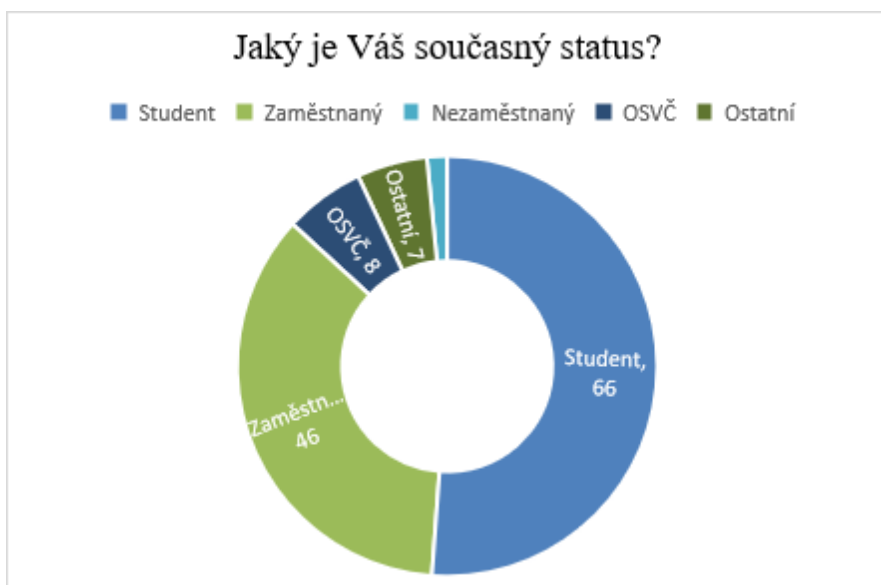
Graf 4.2 Výzkumný vzorek



Zdroj: vlastní zpracování

Úvod dotazníku zahajoval rovněž dotaz na **současný stav respondenta**, neboť věková škála zástupců generace Y je mezi 22 až 36 let. Největší skupinu zastupují studenti (66 respondentů; 51,15%) spolu se statutem zaměstnaný (46 respondentů; 35,65 %), dále nezaměstnaní (2 respondenti; 1,55%), OSVČ (8 respondentů; 6,20 %) a ostatní (7 respondentů; 5,45 %), viz graf 4.3.

Graf 4.3 Současný status respondentů

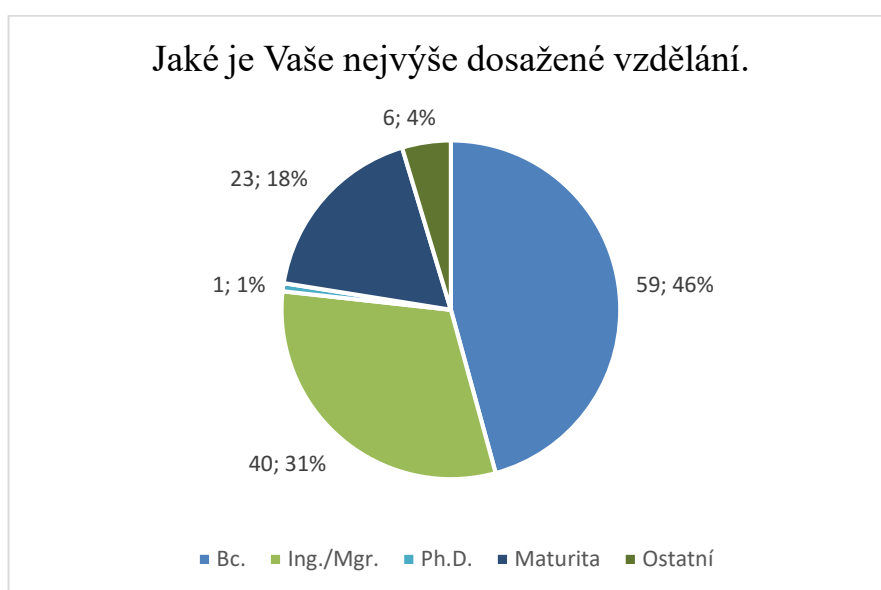


Zdroj: vlastní zpracování

4.1 Vzdělání a skrytý potenciál zástupců generace Y

Analýza dotazníkového šetření byla zahájena vyjma demografických otázek zjišťováním představy o vzdělání. Zahájení dotazníkového šetření. Jak již bylo zmíněno, 129 respondentů se řadí do kategorie generace Y. Graf 4.4 znázorňuje jejich **současné dosažené vzdělání a akademický status**. 59 respondentů (45,74 %) má vysokoškolské vzdělání a dosáhlo alespoň bakalářského titulu. Inženýrského či magisterského vzdělání již dosáhlo 40 respondentů (31 %). Dokončenou maturitu má 18 % respondentů, do skupiny Ostatní pak spadá 6 dotazovaných (4 %) se základním vzděláním nebo absolventi učňovských oborů.

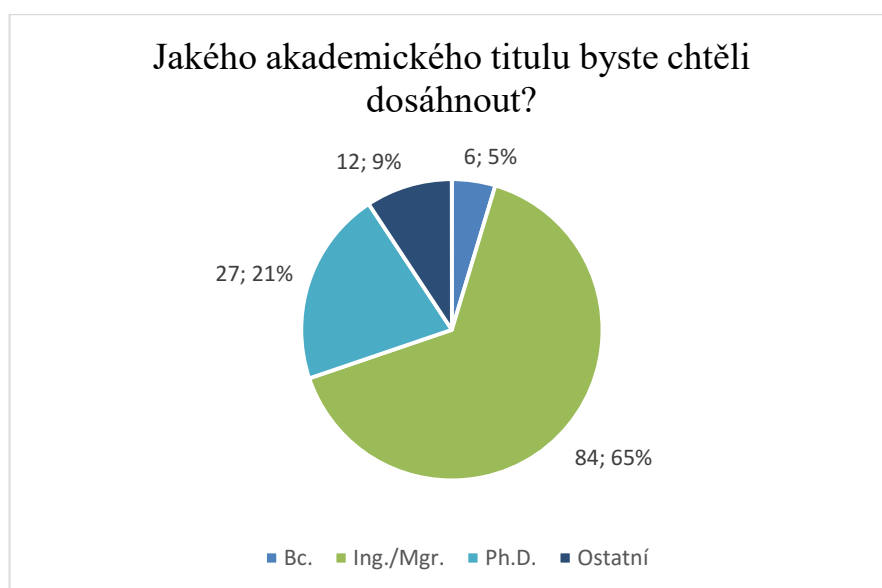
Graf 4.4 Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V následující otázce se autorka respondentů ptala, jakého akademického titulu by chtěli dosáhnout. 84 dotazovaných (65 %) by chtělo dosáhnout inženýrského či magisterského vzdělání, naopak 5 % dotazovaných nepokládá akademický titul za důležitý, viz graf 4.5. V teoretické části jsme podotkli, že již polovina populace generace Y disponuje vysokoškolským vzděláním. Příslušníci generace Y mají k technologii velice blízko. Nedokážou si život představit bez počítačů, mobilních telefonů a jsou stále online. Tomu se přizpůsobují střední i vysoké školy, které dnes mají již běžně učebny vybaveny interaktivními zařízeními. Díky moderním technologiím a školnímu systému tak příslušníci generace Y ve škole získávají další jazykové a IT schopnosti.

Graf 4.5 Jakého akademického titulu byste chtěli dosáhnout?



Zdroj: vlastní zpracování

108 budoucích absolventů magisterského studia (83,72 %), respondentů s vysokoškolským vzděláním a příslušníků generace Y **má představu o budoucí profesi**, viz tabulka 4.6. Lze usoudit, že si svou představu vytvořili během brigád, na stážích, při školeních a dalších aktivitách, při kterých již získali první **pracovní zkušenosti**, viz tabulka 4.7, neboť současné pracovní prostředí nabízí brigády různého typu, poloviční úvazky, stáže aj. Mladí lidé mají možnost načerpat nové dovednosti, znalosti, poznat nové lidi, nové prostředí, vyzkoušet si své schopnosti, rozvinout svůj potenciál a získat praxi. Díky tomu se jim otevírají dveře na pracovní trh, protože lidé s praxí mají větší potenciál k získání lukrativnější pozice. Pro personální oddělení tyto zkušenosti znamenají, že mohou vybírat z kvalitnějšího vzorku, když příslušníci generace Y díky současným možnostem disponují různým bonusovým kapitálem, který načerpali již během studia. Obrázek 4.8 **znázorňuje zkušenosti nabyté během brigád** (58 respondentů; 53,7 %), stáží (37 respondentů; 20,67 %) a na školení (27 respondentů; 15 %).

Tab. 4.6 Máte již představu o své budoucí profesi?

Máte již představu o své budoucí profesi?	Počet	%
ANO	108	83,72%
NE	21	16,28%

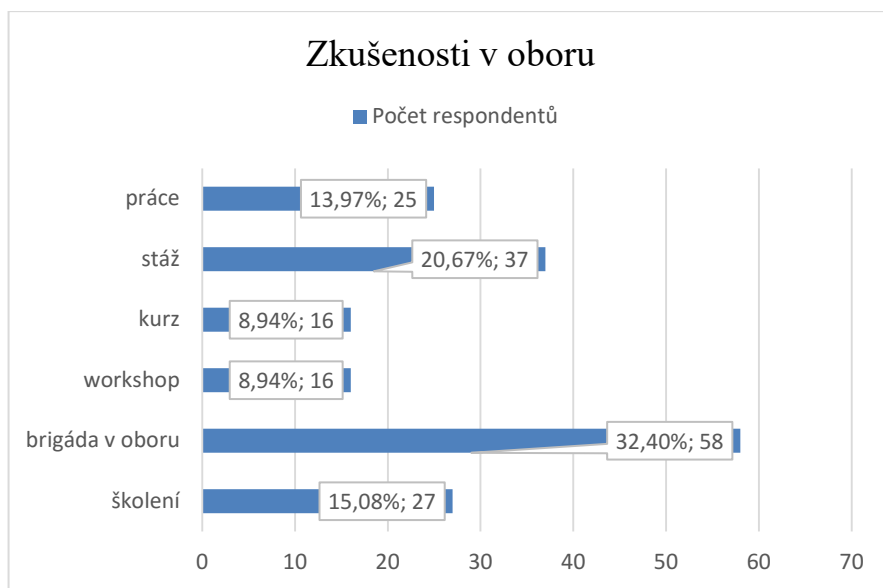
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7 Máte již nějaké zkušenosti s oborem, ve kterém byste se chtěl/a pohybovat?

Máte již nějaké zkušenosti s oborem, ve kterém byste se chtěl/a pohybovat?	Počet	%
ANO	108	83,72%
NE	21	16,28%

Zdroj: vlastní zpracování

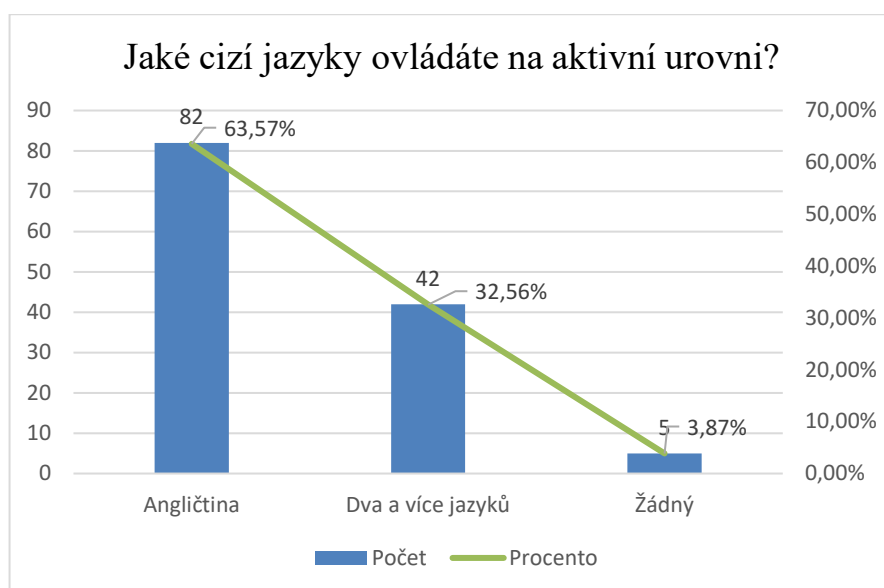
Obrázek 4.8 Zkušenosti v oboru



Zdroj: vlastní zpracování

Globalizace, digitální revoluce, evropský trh a světový trh vyžadují znalost nejméně jednoho cizího jazyka. Současný vzdělávací systém rozvíjí základní znalost cizích jazyků již na základních školách a většina zástupců generace Y tak minimálně jeden cizí jazyk ovládá. Své jazykové schopnosti si vylepšují i díky současným mimoškolním možnostem, jako jsou např.: kurzy, mezinárodní sociální weby, online kurzy, online videa, ale i cestování, když se po pádu železné opony otevřely hranice a lidé mají možnost cestovat do zahraničí. Díky globalizaci a mezinárodní konkurenci se neustále náklady snižují a naopak možnosti narůstají. Graf 4.9 znázorňuje **znalost cizích jazyků na aktivní úrovni**. Aspoň jeden jazyk, a to konkrétně angličtinu, ovládá převážná většina, a to 82 respondentů (63,57 %), dvěma a více jazyky mluví 42 respondentů (32,56 %) a 5 dotazovaných však podle svého vyjádření nemluví žádným cizím jazykem.

Graf 4.9 Jaké cizí jazyky ovládáte na aktivní úrovni?



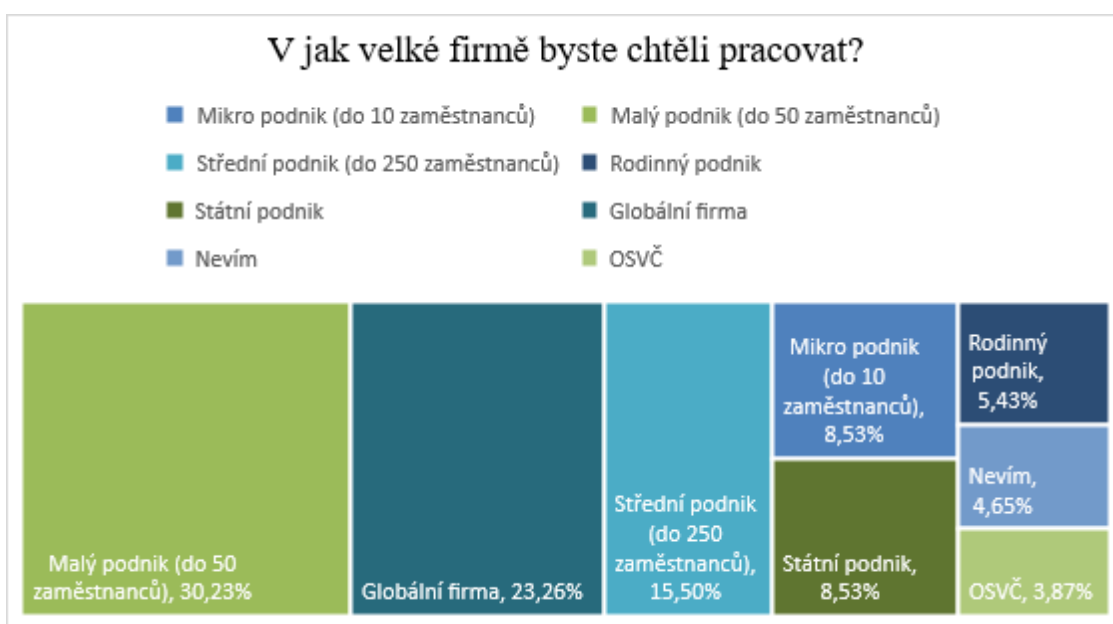
Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Volba potenciálního zaměstnavatele

Absolventi vysokých škol mají jisté představy o svém budoucím zaměstnavateli. Za důležité lze považovat, že zástupci generace Y si modelují během života představu o své budoucí kariéře, kdy si vyjasňují své životní hodnoty a očekávání. Díky tomu pocítují jisté potřeby, o kterých předpokládají, že budou v průběhu života naplněny, až vstoupí do životní etapy péče o sebe. Svůj nabytý pracovní a lidský kapitál nabídnou tomu potenciálnímu zaměstnavateli, od kterého očekávají, že jim vytvoří pracovní podmínky odpovídající jejím představám. To všechno se odrazí v motivaci a následně ve výkonnosti. Pocit uznání, respektu či zodpovědnosti, které zaměstnanec získá, mu umožní naplnit vrcholovou potřebu Maslowovy teorie potřeb a je na zaměstnavateli, aby mu přesně toto poskytl.

Otázka č. 10, která je analyzována v grafu 4.10, zjišťuje „V jak velké firmě byste chtěli pracovat?“. Výzkumný vzorek upřednostňuje činnost v organizacích do 50 zaměstnanců, tuto možnost zvolilo 39 respondentů (30,23 %). Generaci Y ale není cizí pracovat ani v globálních firmách, jež, jak napovídá název, působí po celém světě. Příslušníci generace Y mají oproti jejich předchůdcům možnost více cestovat do zahraničí, a díky tomu ovládají jazyky. Výhodou práce v globální firmě je nejen možnost i krátkodobě pracovat v zahraničí, ale být součástí velkého celku. Globální firmy rovněž ve velké míře při své činnosti aplikují nové moderní technologie a výrobní postupy, které jsou nezbytné pro rozsah jejich činnosti, což je též v souladu s preferencemi generace Y. Malá část výzkumného vzorku (6 dotazovaných; 4,65 %) zatím nemá představu o velikosti firmy, ve které by chtěli ve své kariéře působit.

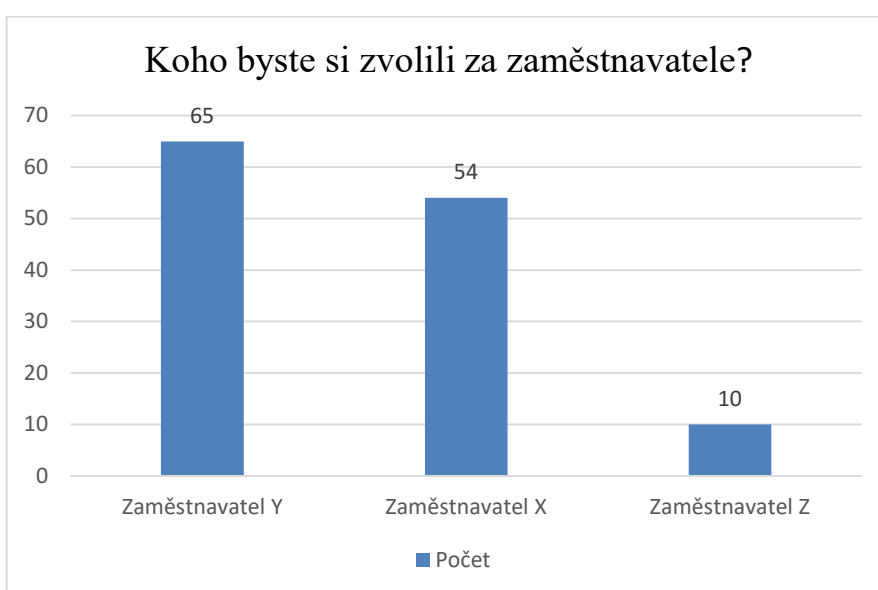
Graf 4.10 V jak velké firmě byste chtěli pracovat?



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce si měli respondenti **zvolit potenciálního zaměstnavatele, jenž jim nabízí různé alternativy ohodnocení**. Možnosti byly tři. Zaměstnavatel X nabízel vyšší mzdu, ale bez zaměstnaneckých výhod. Zaměstnavatel Y nabízel nižší mzdu a zaměstnanecké výhody v podobě příspěvku na životní pojištění, hrazení sportovních a kulturních akcí. Zaměstnavatel Z jim z nabízených možností nabídnul nejnižší mzdu a ve vyšší částce zaměstnanecké výhody. 65 dotazovaných (50,39 %) zvolili zaměstnavatele Y a 54 dotazovaných (41,86 %) zvolili zaměstnavatele X, viz graf 4.11.

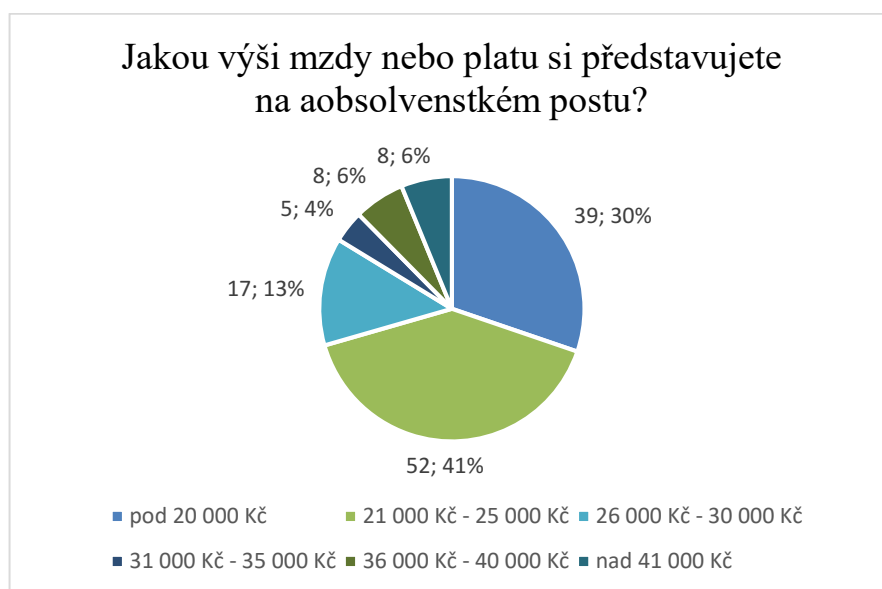
Graf 4.11 Koho byste si zvolili za zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na volbu potenciálního zaměstnavatele respondenti měli uvést **výši mzdy na absolventském postu**, viz graf 4.12. Respondenti nejčastěji uváděli střízlivou výši v rozmezí 21 000 Kč – 25 000 Kč, a to 52 (41 %) dotazovaných. Jako druhou nejčastější možnost uváděli poněkud podhodnocenou mzdu menší než 20 000 Kč (30 %; 39 respondentů). Zde se ukazuje, že pokud již pracovníci z generace Y mají zkušenosti v oboru, ve kterém by chtěli pracovat, odráží se to do jejich představ o výši platu, která pak více odpovídá realitě, a tak mají možnost vyjednat si lepší podmínky.

Graf 4.12 Jakou výši mzdy nebo platu si představujete na absolventském postu?



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Znaky atraktivního zaměstnavatele

Příslušníci generace Y neuvažují o pojmu kariéra v takové míře jako příslušníci předchozích generací. Daleko více se zajímají o pojmy, jakými jsou osobní rozvoj, spokojenost, užitečnost či smysl práce. Zaměstnanec, který se cítí v organizaci spokojený, dělá svému zaměstnavateli nepřímou reklamu. Atraktivní zaměstnavatel by měl mít takové znaky, aby oslovil nastupující generaci.

Otázkou č. 13 byla ve znění „*Jaké jsou pro Vás znaky atraktivního zaměstnavatele.*“ Nejdůležitějším znakem je pro příslušníky generace Y kvalitně zpracovaný vzdělávací systém, který jim umožní rozšíření dosavadních znalostí. Mezi atraktivní znaky zaměstnavatele respondenti zvolili možnosti v pořadí, viz obrázek 4.13.

Obr. 4.13 Atraktivní znak

Pořadí	Atraktivní znak
1.	Kvalitně zpracovaný vzdělávací systém
2.	Dobré jméno firmy
3.	Sdílené hodnoty
4.	Vyhovující cafeteria systém spolu s ekologickou stránkou firmy
5.	Značka zaměstnavatele
6.	Dog friendly
7.	Atraktivní práce
8.	Ostatní (finanční ohodnocení)

Zdroj: vlastní zpracování

V nadcházející otázce měli respondenti vzestupně seřadit (od nedůležitých po velmi důležité) **aspekty k přijetí pracovní nabídky**. Mezi velmi důležité respondenti řadí, viz obrázek 4.14.

Obr. 4.14

Pořadí	Aspekt
1.	smysluplnost práce
2.	vyšší plat nebo mzda
3.	různorodá pracovní náplň
4.	individuální vzdělání a rozvoj
5.	etika organizace
6.	nadstandartní pracovní volno
7.	dobré jméno zaměstnavatele
8.	možnost služebních cest do zahraničí
9.	atraktivní místo sídla zaměstnavatele
10.	věk kolektivu
11.	služební telefon a PC
12.	služební auto

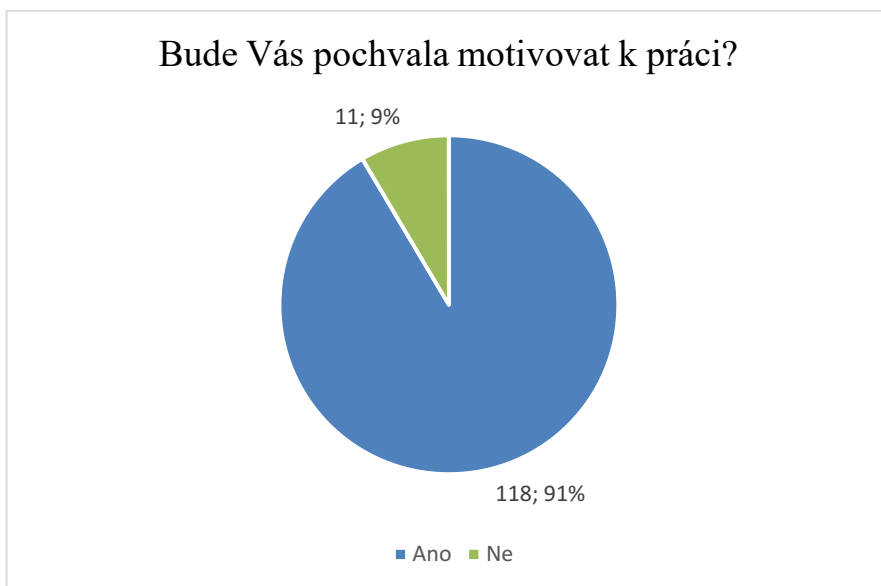
Zdroj: vlastní zpracování

Lze si povšimnout, že hmotné aspekty respondenti řadí na poslední místo. Některé studie uvádějí, že příslušníci generace Y preferují zdravý životní styl s pohybem a s ohledem na přírodu. Místo vlastního auta využívají hromadnou dopravu a upřednostňují čas věnovaný sobě. Příslušníci generace Y také preferují celoživotní vzdělání a rozvoj svých schopností.

Motivace je důležitý aspekt, jenž má vliv na pracovní spokojenost. Stimuluje a udržuje pracovníka ve vztahu k pracovním úkonům. Motivace může být vyjádřena hmotně i nehmotně.

Abstraktní forma motivace je důležitá pro 118 respondentů (91,47 %). Graf 4.15. znázorňuje počet odpovědí na otázku, zda **pochvala motivuje k práci**.

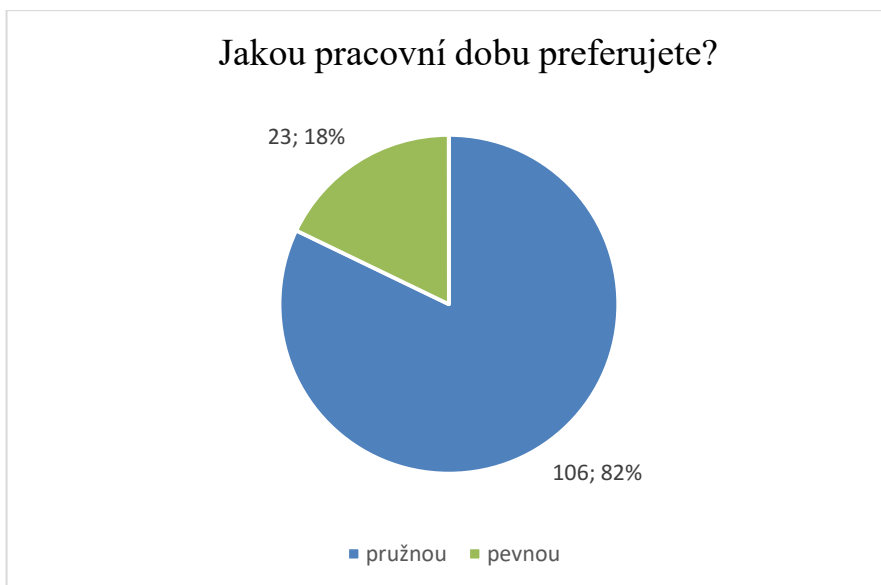
Graf 4.15 Bude Vás pochvala motivovat k práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Novým trendem, který preferuje generace Y, je pružná pracovní doba. Pružná pracovní doba uvolňuje atmosféru a podněcuje iniciativu pracovníků při řešení projektů. Tuto možnost v otázce č. 16 „*Jakou pracovní dobu preferujete?*“, zvolila převážná část (82 %), viz graf 4.16.

Graf 4.16 Jakou pracovní dobu preferujete?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, příslušníci generace Y dbají na vzdělání. Otázka č. 17 zjišťovala, **jakou formu vzdělání příslušníci generace Y preferují**. Potenciální zaměstnavatelé by měli nabídnout svým zaměstnancům kurzy rozvíjející dovednosti k dané pozici (98 respondentů;

76 %), díky globalizaci jazykové kurzy (91 respondentů; 70,54 %) nebo také kurzy rozšiřující jejich dosavadní oblast dovedností (68 respondentů; 52,71 %), jež nespadá pod jejich pracovní náplň, viz graf 4.17.

Graf 4.17 Jaké příležitosti rozvoje v zaměstnání očekáváte?



Zdroj: vlastní zpracování

Generace Y preferuje individuální přístup a autonomii. Chtějí, aby byli nezávislí. Díky tomu mají možnost se projevit a přijít s kreativním řešením pracovního úkolu. Jak je ukázáno v tabulce 4.18 „*Preferujete individuální zodpovědnost?*“, preferenci individuální zodpovědnost při řešení pracovních úkolů vyjádřilo 103 respondentů (79,84 %) a 26 dotazovaných (20,16 %) naopak nesouhlasí.

Tabulka 4.18 Preferujete individuální zodpovědnost?

Preferujete individuální zodpovědnost?	Počet	%
ano	103	79,84%
ne	26	20,26%

Zdroj: vlastní zpracování

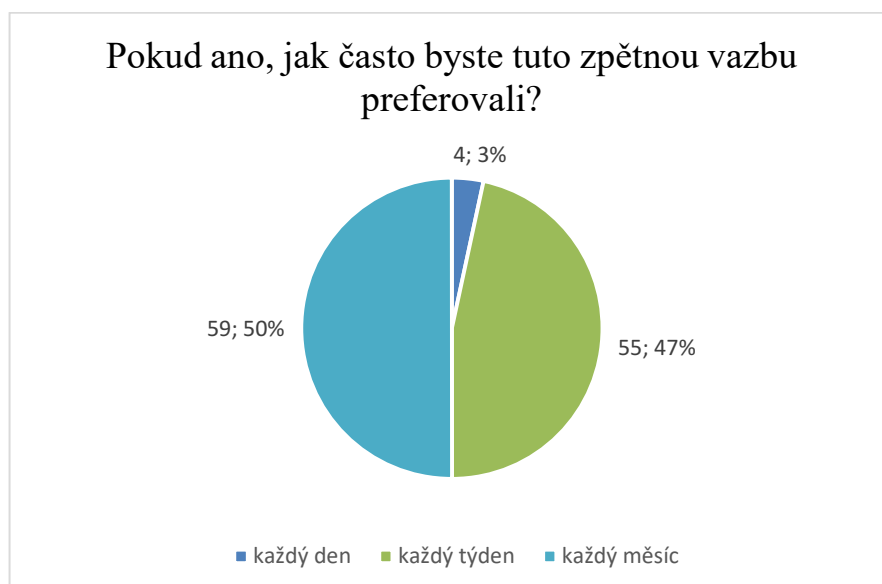
S tím je spjat ale rovněž požadavek na zpětnou vazbu, která je při individuální zodpovědnosti nezbytná, kterou mileniálové očekávají (118 respondentů; 91,47 %) a která jim poskytuje informace, jak si doposud v daných úkolech počínají, viz tabulka 4.19. Dle teoretických poznatků je prokázáno, že toto očekávání napomáhá zvyšovat výkon. Pár slov týkající se hodnocení by mělo být poskytnuto vedením skrze informační technologie. Toto řízení by mělo být průběžné a flexibilní. Zpětnou vazbu preferuje aspoň jednou do měsíce 50 % respondentů a každý týden 46,61 %, viz graf 4.20.

Tabulka 4.19 Očekáváte s vedením pravidelnou vzájemnou vazbu?

Očekáváte s vedením pravidelnou vzájemnou zpětnou vazbu?	Počet	%
ano	118	91,47%
ne	11	8,53%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.20 Pokud ano, jak často byste tuto zpětnou vazbu preferovali?



Zdroj: vlastní zpracování

Vlivem globalizace a rozvoje cestování jsou příslušníci generace Y národnostně, rasově a etnicky různorodější a oproti generace X jsou tolerantnější k etnickým rozdílům, viz tabulka č. 4. 21, kde 118 respondentům (91,47 %) nevadí spolupráce s jinou etnickou skupinou. Skrze globalizaci jsou složeny pracovní týmy z různých etnik, což přináší různorodost názorů a přispívá ke kreativnímu řešení projektů.

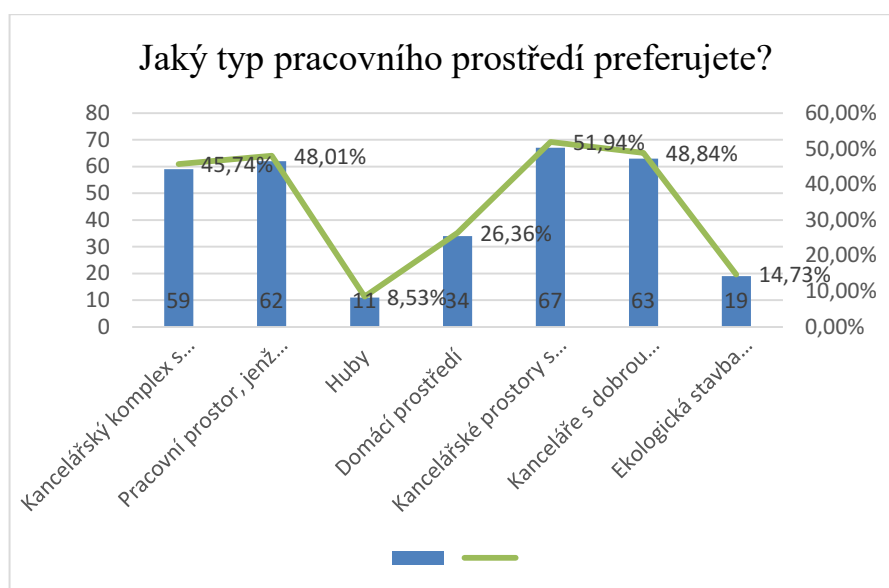
Tabulka 4.21 Vadila by Vám spolupráce s jinou etnickou skupinou?

Vadila by Vám spolupráce s jinou etnickou skupinou?	Počet	%
ano	11	8,53%
ne	118	91,47%

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní prostředí má vliv na výkon pracovníka. V další otázce si měli respondenti zvolit typ pracovního prostředí, které preferují. Výzkumný vzorek **preferuje kancelářské prostory** s dobrou občanskou vybaveností okolí (67 dotazovaných; 51,94 %), s dobrou dopravní dostupností (63 dotazovaných; 48,84 %), pracovní prostory, jež kombinují flexibilní zasedací místnosti a zábavné prostory (62 dotazovaných; 48,01 %) aj, viz graf 4.22. V pracovním prostředí probíhají sociální interakce, pomáhá utvářet a rozvíjet mezilidské vztahy.

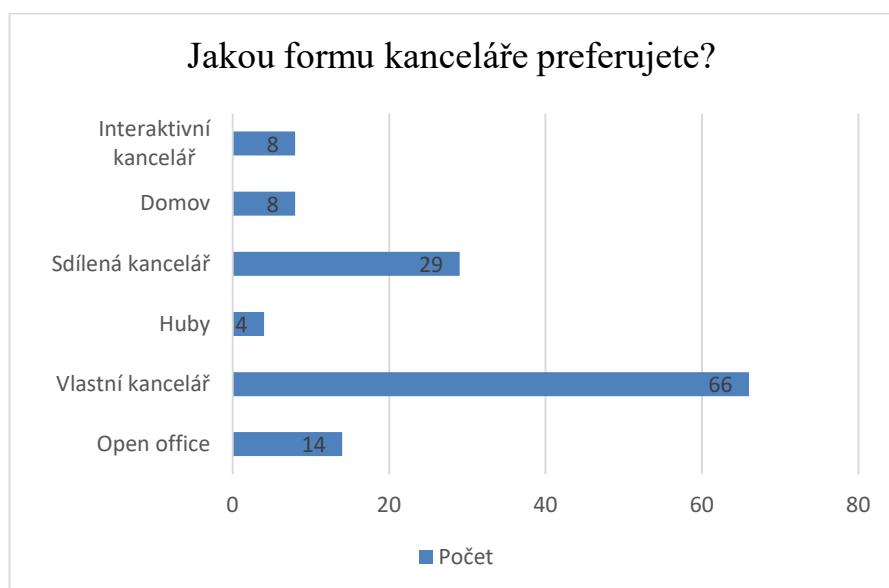
Graf 4.22 Jaký typ pracovního prostředí preferujete?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.23 znázorňuje jakou **formu kanceláře miléniálové preferují**. 66 dotazovaných zvolilo vlastní kancelář a naopak 29 dotazovaných zvolilo sdílenou kancelář.

Graf 4.23 Jakou formu kanceláře preferujete?



Zdroj: vlastní zpracování

Generace Y nepocítují zvláštní loajalitu ke svému zaměstnavateli, rádi prozkoumávají nové prostředí a rádi zaměstnavatelé mění, 44 dotazovaných (34 %) se vidí v budoucnu u jiného zaměstnavatele a 22 dotazovaných (17 %) v zahraničí. Podle výsledků dotazníkového šetření se pouze 17 % respondentů **za deset let vidí u stejného zaměstnavatele**, viz graf 4.24.

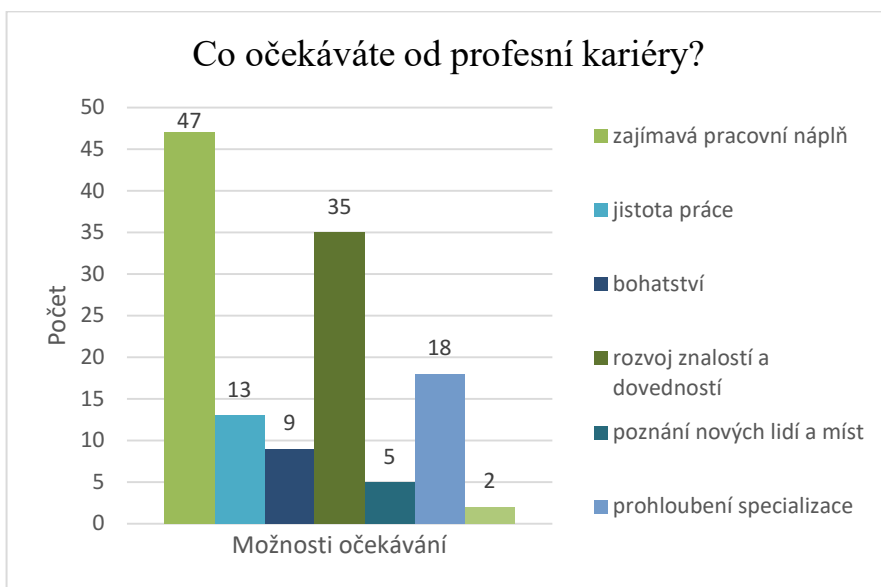
Graf 4.24 Kde se vidíte za deset let?



Zdroj: vlastní zpracování

Příslušníci generace Y mají jisté očekávání. Co se týče profesní kariéry, není tomu jinak. Místo kariéry jako takové očekávají, že jim potenciální zaměstnavatel spolu s vedením nabídne zajímavou pracovní náplň (47 respondentů), rozvoj znalostí (35 respondentů) a prohloubení specializace (18 respondentů). Dle průzkumu je jasné, že se zástupci generace Y budou rádi vzdělávat celý profesní život. Ať už to bude rozšiřování dosavadních znalostí, tak nabývání nových poznatků, viz graf 4.25.

Graf 4.25 Co očekáváte od profesní kariéry?



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Sociální sítě

S generací Y přichází i digitální revoluce. Mileniálové si již nedovedou představit život bez moderních technologií, které jim umožňují být stále online. Skrze sociální sítě komunikují, sdílí své názory a zážitky či si organizují svůj život. Bezmála všichni respondenti (125 dotazovaných; 96,90 %) **vlastní profil na některé sociální síti**, viz tabulka 4.26.

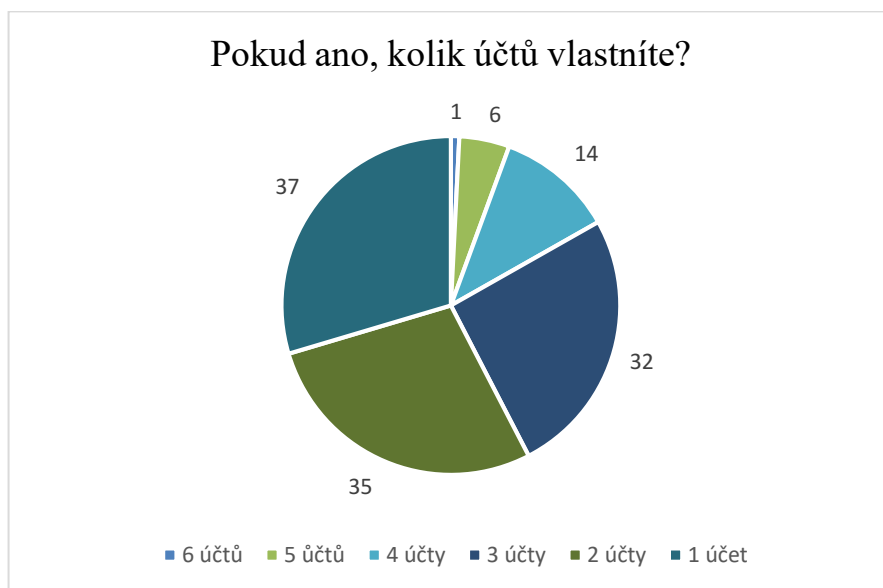
Tabulka 4.26 Vlastníte účet na sociální síti?

Vlastníte účet na sociální síti?	Počet	%
ano	125	96,90%
ne	4	3,10%

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.27 vidíme odpovědi na otázku **kolik sociálních účtů vlastní**. Nejvíce zastoupené odpovědi jsou v počtech 1 účet (37 dotazovaných), 2 účty (35 dotazovaných) a 3 účty (32 dotazovaných).

Graf 4.27 Pokud ano, kolik účtů vlastníte?



Zdroj: vlastní zpracování

Existují sociální weby, které sdružují obrovské množství uchazečů o práci. Na síti LinkedIn, která je v České republice známá, je aktivních 74 respondentů, viz tabulka 4.28. Uživatelé ji používají k hledání pracovních míst a obchodních příležitostí. Tento sociální účet pomáhá hledat vhodného kandidáta na pracovní pozici mezi obrovským množstvím uživatelů. Pro personální oddělení je důležité, aby začali používat tyto komunikační prostředky.

Tab. 4.28 Vlastníte LinkedIn?

Vlastníte LinkedIn?	Počet	%
ano	55	42,64%
ne	74	57,36%

Zdroj: vlastní zpracování

Podobný účel má i sociální síť XING. Zaregistrovaný v této databázi v České republice však není z výzkumného vzorku skoro nikdo, 128 respondentů nevlastní účet v databázi XING, viz tabulka 4.29.

Tab. 4.29 Vlastníte XING?

Vlastníte XING?	Počet	%
ano	1	7,80%
ne	128	99,22%

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření se věnovala postojům příslušníků generace Y k přesčasům. Jestliže pracovníci vykonávají přesčasy, měli by být řádně odměněni. V některých případech očekávají pracovníci za tuto práci navíc kariérní růst. 99 dotazovaných (76,74 %) je ochotno pracovat přesčas s možností profesního růstu.

Tabulka 4.30 Jste ochotni pracovat přesčas bez finanční odměny za cenu pozitivního ocenění od zaměstnavatele s možností dalšího profesního růstu?

Jste ochotni pracovat přesčas bez finanční odměny za cenu pozitivního ocenění od zaměstnavatele s možností dalšího profesního růstu?	Počet	%
ano	99	76,74%
ne	30	23,26%

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Poznatky z praxe HR manažerů

Pomocí polostrukturovaného dotazníku bylo osloveno 5 personálních manažerů z významných firem. Oslovení HR manažeři pocházeli z firem různých velikostí a různorodého zaměření. Skrze elektronickou komunikaci nebo při osobním rozhovoru jim byl předložen dotazník s úvodem obsahujícím informace o zkoumané problematice a s důvodem průzkumu. Analýza šetření nám podala podrobnější informace o současném pohledu personalistů na generaci Y a s ní přicházejícími novými trendy.

Výzkumný vzorek se skládá z 5 personalistů:

- **Respondent A:** HR manažer jedné z významných firem na Ostravsku, která zaměstnává tisíce pracovníků na všech úrovních, ve funkci 2 roky;
- **Respondent B:** ředitel a zároveň HR manažer společnosti, která se věnuje distribuci orientálních produktů, ve funkci 10 let;
- **Respondent C:** HR manažer dopravní firmy ve Slezsku, 20 let praxe;

- **Respondent D:** HR manažer, Tempo training & consulting a.s., ve funkci 2 roky;
- **Respondent E:** HR manažer, Weppler group, ve funkci 3 roky.

První položená otázka zjišťovala přístup vedení k individuální zodpovědnosti pracovníků. Ti díky osobnímu přístupu mají možnost prokázat své nabyté schopnosti, získávají pocit realizátora projektu a pocit sounáležitosti k týmu, zároveň vnímají důvěru vedení. Ve všech případech se manažeri shodli. „*Ano. Převážná většina našich zaměstnanců jsou projektanti staveb. Každý z nich je zodpovědný za svou odvedenou práci. Náročnost přidělených úkolů odpovídá praxi a schopnostem jednotlivých zaměstnanců,*“ konstatoval **respondent B**.

„*Co se týká rutinních záležitostí a jednoduchých úkolů, tak ne. Pokud se budeme bavit o náročnějších záležitostech, tak se dá říct, že přibližně 40 % rozhodnutí je vybrainstormováno společně s týmem a vedoucím, zhruba 30 % je na vlastní zodpovědnost a zbývajících 30 % je prosté plnění rozhodnutí vyšších kruhů,*“ uvedl **respondent A**.

Pohled personalistů na motivaci pracovníků byl rovněž vesměs stejný. Všechny organizace zajišťují svým zaměstnancům atraktivní balíček vzdělání, spolupráci na zajímavých projektech, příjemné prostředí, osobní a vstřícný přístup.

„*Důstojné pracovní podmínky, transparentní a spravedlivé zacházení, hodnocení i odměňování, dostupné vzdělávání a rozvoj ušitý přímo na míru konkrétnímu zaměstnanci i potřebám organizace, důraz na work - life balance, systém benefitů. Dostatečně se zaměstnancem komunikovat, zjišťovat jeho názory a poskytovat zpětnou vazbu,*“ uvedl **respondent A**.

Zástupci generace Y chtějí pracovat ve firmě, jež má kvalitně zpracovaný vzdělávací systém. Organizace se snaží nabídnout svým pracovníkům zajímavou a pestrou pracovní náplň. Z rozhovorů vyplynulo zjištění, že společnosti menšího rozměru nabízejí vzdělání dle požadavků. Všichni respondenti potvrdili, že vedení jejich společností umožňuje zaměstnancům rozvoj úrovně vzdělání ve formě ročních kurzů a školení. Pak záleží na pracovní pozici, pracovníkovi a na domluvě.

V další otázce měli respondenti odpovědět na otázku, jak moc jsou optimističtí skrze dosavadní zkušenosti, jestli naleznou napoprvé vhodného kandidáta na klíčovou pozici.

„*Poptávka po řadových pracovnících většinou převyšuje nabídku, takže přijímán je téměř každý a v průběhu zkušební doby či prvního roku zaměstnání se ukáže, zda je spolupráce zajímavá pro obě strany. Na klíčové pozice jsou vybíráni kandidáti z řadových pracovníků, kteří se osvědčili. Takže tento výběr bývá většinou správný,*“ uvedl **respondent B**.

Nový trend, který upřednostňuje generace Y, je flexibilní pracovní doba. Opět většina respondentů odpověděla, že umožňují flexibilní pracovní dobu, která napomáhá, aby jejich pracovníci podávali vyšší pracovní výkon. **Respondent E** ze společnosti Weppeler Filter GmbH, zabývající se vývojem a výrobou mikrofiltrů pro automobilový průmysl, která patří k významným zaměstnavatelům v Moravskoslezském kraji a zaměstnává přes 1000 pracovníků, uvedl, že v jeho firmě neaplikují flexibilní pracovní dobu, a to z důvodu neefektivity.

Příslušníci generace Y dle studií ztrácí loajalitu vůči zaměstnavatelům. Pokud se jim ve firmě nelíbí, nedělá jim problém hledat si nové pracovní místo. Jež pro ně bude lukrativnější a zajímavější. Pro zaměstnavatele je nákladný proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců. Proto se snaží najít rozumný způsob, jak kvalitní pracovní sílu nejen získat, ale též udržet. Dotazovaní jsou spíše optimističtí k věrnosti pracovníků. Většina dotazovaných si myslí, že pracovníci generace Y zůstanou ve firmě minimálně 5 let. Pomalu se však vytrácí myšlenka „*zaměstnavatel na celý život*“, neboť generace Y prozkoumává rozmanitost pracovního trhu a oceňuje kulturní rozdíly.

Koncept, s kterým jsou příslušníci generace Y velice ztotožnění, se zrodil v minulých letech a jeho cílem je sladění pracovního a osobního života. Bývá používán v podnikovém procesu a měl by být zohledňován v personálním řízení. Mladí pracovníci se i přes preferenci pružné pracovní doby snaží oddělit práci a svůj volný čas. Možnost oddělit pracovní povinnosti od času pro sebe považují za benefit. Dva z pěti dotazovaných vůbec neznají pojem Work-life balance, ale mají základní představu o tomto konceptu, která vyplývá ze samotného názvu. Ostatní nový koncept znají a ve svých organizacích jej aplikují.

Konec dotazníku se věnoval oblasti procesu přijímání pracovníků. Zaměstnavatelé požadují od potenciálních zaměstnanců zodpovědnost, komunikační schopnosti, loajalitu, flexibilitu, proaktivní přístup, ochotu se vzdělávat, umět pracovat v týmu i nevyhýbání se individuální zodpovědnosti. To jsou vlastnosti, kterými příslušníci generace Y alespoň z části disponují, o jejich až přehnaném sebevědomí však svědčí mimo jiné fakt, že většina personalistů se při přijímacím řízení setkala s přehnanou představou kandidátů o mzdě.

Závěrem můžeme usoudit, že organizace si uvědomují důležitost udržení si klíčových pracovníků. Při jejich ztrátě přichází o nehmotné know how a rostou jim náklady na výběr a přijímání nových zaměstnanců. Společnosti se také snaží nabídnout svým pracovníkům zajímavé pracovní prostředí s možností osobního růstu a rozšíření kvalifikace. Vzhledem k zástupcům generace Y je vhodné aplikovat individuální přístup. Většina zaměstnavatelů umožňuje individuální přístup. Avšak náročnější projekty jsou na zodpovědnost celého týmu,

kde se každý člen podílí na jeho splnění. Dle dotazníkového šetření mileniálové vyhledávají společnosti, jež umožňují svým zaměstnancům vzdělání (jazykové, školení, workshopy, rekvalifikační kurzy aj.). Zástupce generace Y oslovuje spolupráce se silnými kouči a mentory. Společnosti by se měly seznámit s konceptem Work-life balance, jež je pro generaci Y velice důležitý. **Měly by se připravit na nové trendy přicházející spolu s nástupem nových generací.**

5 Shrnutí a doporučení

V teoretické části byly zmíněné doposud žijící generace (generace budovatelů, Baby boomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa). Nadefinovali jsme si jejich rysy, vymezení, očekávání, pracovní zvyky, preference a další charakteristiky. Převážně se tato práce zabírala generací Y, která má díky prostředí, ve kterém vyrůstala, odlišné preference od generací předchozích. Prostředníkem mezi příslušníky generace Y a zaměstnavateli je HR oddělení. Personalisté musí vynakládat velké úsilí a budou muset přizpůsobit své zavedené postupy, aby tuto generaci oslovili, přesvědčili, motivovali a udrželi v organizaci. Byl objasněn pojem nového tisíciletí Work-life balance, který má přiblížit personalistům očekávání zástupců generace Y a bylo nahlédnuto do pojetí podniku. Organizace ve velké míře stále fungují na tradičním pojetí. Aby se dokázaly přizpůsobit novým trendům tohoto tisíciletí, měly by postupně přecházet z tradičního pojetí na moderní. Mezi aspekty této změny patří i to, že je **nutné řídit týmy jinak než dříve**. Vyšší digitální gramotnost generace Y byla vzpomenua v závěru teoretické části v subkapitole Průmysl 4.0, jež se dotkne řízení lidských zdrojů v podobě HR 4.0.

Preference zástupců generace Y

Z výzkumu jasně vyplívá, že příslušníci generace Y **upřednostňují flexibilnější pracovní dobu**. Ta jim umožní lépe vybalancovat jejich osobní a pracovní život, případně i pracovat odkudkoli bez přítomnosti v kanceláři. Zaměstnanec díky tomu získá pocit důvěry a svou práci odvede precizněji, čím se zvýší i úroveň jeho produktivity. Bude mít možnost se sám organizovat, což zároveň posílí jeho osobní odpovědnost a samostatnost. Díky moderním technologiím se na druhou stranu mažou hranice mezi časem na práci a osobním životem. Stále by však měli zaměstnanci preferovat určitou dobu strávenou v práci před výlučnou prací z domu. Tou mohou po delší době ztrácet sociální kontakt a přichází o jiné zdroje motivace.

Důležitým aspektem je **kommunikace**, která je stále nezbytná. Vedení by mělo s nastupující generací Y komunikovat, k čemuž může využívat tradiční i moderní možnosti - telefonicky, elektronickou poštou, ale i neformálními osobními schůzkami u kávy. Vedoucí manažer by neměl jen nařizovat, ale měl by začít naslouchat svým podřízeným, kteří nejen, že mohou přijít **během rozhovoru s kreativním nápadem, ale budou se díky tomu cítit důležitým článkem pracovního procesu a firmy**. Pracovníci, kteří fungují pod manažerem, jenž je citlivý k jejich potřebám, se cítí motivovanější.

Mnoho respondentů **preferuje individuální zodpovědnost**. Podniky by se měly rozhodnout, zda chtějí, abych jejich pracovníci byli závislí a nezodpovědní napodobitelé, kteří pouze plní příkazy a přidělené úkoly, nebo zda chtějí ve svých zaměstnancích podporovat individuální zodpovědnost a autonomii. Pokud by si chtěl manažer být jistý, že pracovník sám dojde k cíli, měl by se proměnit na kouče, jehož prostředkem je usměrňování.

Návrh, jak se stát koučem:

Zkuste pracovníkovi nastínit nástrahy daného úkolu, slabá místa a čemu by se měl vyvarovat. Nesnažte se být sympatickým manažerem a položte si otázku: „*Jednám tak proto, abych se druhým zalíbil a imponoval jim?*“ Mnohým manažerům vnitřně imponuje, že jsou mezi pracovníky vyzdvihováni jako vzor. Neuvědomují si ale, že by měli tento postoj druhých minimalizovat a měli by podněcovat k jejich nezávislosti, a tím i vlastní zodpovědnosti.

Řízení týmů v praxi je následné: **stanovte dobře cíle, průběžně komunikujte s každým členem týmu a oceňte spolupráci a sdílení**. Příslušníci generace Y mají co nabídnout. Díky současným technologiím, se kterými vyrostli, ovládají snáz moderní techniku. Většina mluví minimálně jedním cizím jazykem na aktivní úrovni. V životopisech absolventů vysokých škol již nalezneme zkušenosti v oborech, ve kterých se specializují. Příslušníci generace Y hledají smysl práce a jsou ochotni prozkoumávat různé oblasti pracovního trhu, kde nabírají zkušenosti a nové znalosti. Díky tomu mívají strážlivý postoj k výši mzdy na absolventském postu.

Znaky atraktivního zaměstnavatele

Jak bylo zmíněno, atraktivita organizace je dána mimo jiné spokojenými zaměstnanci. Spokojení zaměstnanci jsou motivováni, odvádějí kvalitněji svou práci, redukuje se jejich absence a pro firmu mají efekt nepřímé reklamy. Organizaci se díky tomu zvyšuje produkce, snižuje fluktuace, zkvalitňuje se jim jejich HR a přináší žadatele o práci s vyšším potenciálem.

Základním výčtem motivů, které stimulují pracovníky k pracovnímu úkonu, jsou:

- a) potřeba pracovní činnosti a její smysluplnosti;**
- b) touha po moci;
- c) potřeba sociálního života;
- d) potřeba smyslu života a seberealizace;
- e) potřeba peněz;
- f) potřeba jistoty;

- g) různorodá pracovní náplň;
- h) individuální vzdělání a rozvoj;
- i) etika organizace
- j) Work-life balance aj.

Na tyto a další ekonomické trendy by se mělo nahlížet i jako na prevenci proti syndromu vyhoření a absencí. Zaměstnavatelé by měli hledat cesty, jak posilovat angažovanost, spokojenost, motivaci a zájem o práci. Neboť zaměstnanec, do kterého investovali náklady na nábor, zaškolení a adaptaci bude pro ně nejvýhodnější, pokud si jej udrží co nejdéle. Školy nepřipravují své absolventy pro nástup do pracovního procesu takovým způsobem, aby vždy snadno zapadli do soukolí organizace, v níž se budou snažit uplatnit, ale stejně tak chybí pro ně místa, pro které by se mohli připravovat.

Volba potenciálního zaměstnavatele

Právě generace Y je generací, která nadefinuje Průmysl 4.0 pro příští generace. Lidé tohoto pokolení svými zvyky v používání internetu, sociálních sítí a moderních technologií, můžou tento koncept proměnit v realitu a nemusí to nutně znamenat bitvu mezi roboty a lidmi, ale naopak zvýšení průmyslové výroby díky součinnosti automatizovaných systémů a odborně vyškolených pracovníků. Průmysl 4.0 však nemá být na úkor osobních kontaktů a mezilidských vztahů. Nástup této technologické transformace však může být zpomalen lidskou sentimentalitou a obavami ze zavádění nových postupů, které se mohou projevit až úzkostlivostí. **Generace Y však se k inovacím staví mnohem otevřeněji**, moderní technologie ovládá a ty jsou nezbytnou součástí jejího života. Z toho vyplývá i to, že jestliže chceme miléniála oslovit, nejjednodušším způsobem tak můžeme učinit skrze jednu ze sociálních sítí (Facebook, LinkedIn aj.), neboť tam sdílí svůj život, dělí se o názory, nakupuje, realizuje se a hledá svou budoucnost. Příslušníky generaci Y jsme v této práci označili za digitální podnikatele, kteří bývají inovátorsky zručnější.

Příslušníci generace **očekávají od budoucího zaměstnavatele zajímavou pracovní náplň, místo, kde jim bude umožněn rozvoj znalostí, dovedností a prohloubení specializace. Při rozhodování o volbě potenciálního zaměstnavatele se zástupci generace Y rozhodnou pro zaměstnavatele, jenž jim nabídne kvalitně zpracovaný vzdělávací systém, zaměstnanecké výhody** (ve formě příspěvků na životní pojištění, důchodové pojištění, příspěvků na stravu, dopravu aj.), různorodou pracovní náplň či služební cesty do zahraničí, menší roli při rozhodování pak hrají výše mzdy či další hmotné benefity (služební auto).

6 Závěr

Pracovní trh v blízké budoucnosti ovládne generace Y. Vedení firem by proto mělo přesunout svou pozornost na tuto mladou generaci, respektovat ji, přizpůsobit se jejím vlastnostem, rozvíjet její vzdělání, podnikavost, nezávislost a inovační schopnosti, které přinášejí se svým potenciálem do organizace. Strategie by se měla přesunout od industrializace ke strategii zdrojově informační.

Aspekty současného personálního řízení jsou jednoznačně **tvorba, efektivnost, motivace, podpora a úspěšnost**.

HR oddělení by mělo změnit svou strategii zaměřenou na předchůdce GY. To by se mělo projevit nejenom ve změně stylu spolupráce a komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale strategie se musí přizpůsobit přístupu a charakteristickým rysům nové generace. Personální oddělení bude muset zavést do své strategie i preciznější plán pro práci s talenty, která bude splňovat jejich specifické potřeby v reálném čase. Klíčem je nejen schopnost, ale i dovednost. V době revoluce dovedností je nutností mít nové zdroje talentů s příslušnými dovednostmi a s chutí se neustále učit novým věcem. V dnešní době jsou zaměstnavatelé naopak spíše konzumenti práce než budovatelé talentů.

Největší výzva čeká HR oddělení ve vnímavosti. Je důležité vnímat potřeby i schopnosti příslušníků generace Y, aby personalisté mohli tvořit profesní cestu pracovníků firem. Jen tak budou moci být strategickým partnerem i pro zaměstnance. Lidé generace Y upřednostní vlastní zájem a potřeby nad zájmem a potřebami firmy. Avšak v případě, že budou mít své potřeby uspokojené, pak je pro ně důležitý kolektiv, firma a smysl práce. I když každý máme své individuální těžiště motivace někde jinde, každý z nás potřebuje nejen peníze, ale i to, aby naše práce měla smysl, abychom ji vykonávali v přátelském a tolerantním kolektivu a hlavně pod vedením, kterému důvěřujeme.

Je důležité si uvědomit, že mezigenerační rozdíly tu stále budou. Pohled na tuto problematiku není jen o tabulkách, srovnání, charakteristických aspektech, ale i o vzájemném respektu.

Jeden z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti bude schopnost přilákat do firmy lidi se správným profilem tak, aby mohl také podnik konkurovat novým hráčům na trhu.

Je možné, že postupem času budou atraktivnější alternativní formy aktivit, např. dobrovolnické a komunikační činnosti. Nastupující generace bude obecně méně uvažovat v pojmu kariéra, ale daleko více v pojmech osobní spokojenosti, užitečnosti a smyslu v tom, co dělají.

Jako doporučení pro firmy i jednotlivce pak je, aby své zdroje co nejvíce diverzifikovali, a to v první řadě ty lidské.

Je důležité si uvědomit, že miléniály budeme řídit ne ze strachu, že jednoho dne naši firmu opustí, neboť to je téměř jisté. Ale budeme je řídit s úctou, protože se stanou součástí našeho týmu a přínosem i pro nás samotné.

Seznam použité literatury

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Viktor KULHAVÝ. *Rozvoj manažerských dovedností: distanční studijní opora*. I. část. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3858-6.

COMBI, Chloe. *Generation Z: Their Voices, Their Lives*. London: Windmill Books, 2015. ISBN13 9780099592075.

DELCAMPO, Robert G. *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. Burlington: Gower, 2010. ISBN 978-1-4094-0388-3.

GIBNEY, Bruce. *A Generation of Sociopaths: How the Baby Boomers betrayed America*. New York: Hachette Book Group, 2018. ISBNs: 978-0-316-39579-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2007. ISBN 80-7367-269-3.

KASPER Helmut. a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha, Linde, 2005. ISBN: 80-86131-57-2.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém Kunz. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada , 2013. ISBN: 978-80-247-4480-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBÁTOVÁ Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. ISBN 80-7042-930-5.

SPRENGER, Reinhard K. *Princip zodpovědnosti: cesty k motivaci*. Praha: Pragma, 2004. ISBN 80-7205-126-1.

Článek v odborném časopise

ČAPEK, Daniel. Dva z pěti zaměstnanců jsou v práci nespokojeni. *HR Forum*. 2018, č. 2, s. 10. ISSN 1212-690X.

HRKAL, Filip. HR 4.0: Doba inteligentních asistentů přichází. Najdou toho nejlepšího kandidáta? *HR Forum*. 2018, č. 3, s. 6. ISSN 1212-690X.

HYKLOVÁ, Olga. Firmy neumějí oslovit mladé, jejich inzeráty jsou nudné. *HR Forum*. 2018, č. 3, s. 4. ISSN 1212-690X.

NOVÁK, Michal. Profese budoucnosti: instalatéri i manažeři štěstí. *HR Forum*. 2018, č. 2, s. 8. ISSN 1212-690X.

RIBAROV, Kiril. HR v roce 2020. *HR Forum*. 2015, č.12, s. 16. ISSN 1212-690X.

Elektronické zdroje

CNBC. *Jack Ma: In the next 30 years people will work 4 hours a day* [online]. 2017 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: <https://www.cnbcm.com/video/2017/06/21/jack-ma-in-the-next-30-years-people-will-work-4-hours-a-day.html>

FCC public. *Další průmyslová revoluce - Průmysl 4.0* [online]. 2013 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <http://www.odbornecasopisy.cz/clanek/dalsi-prumyslova-revoluce-prumysl-4-0--190>

HAMMIL, Greg. *Mixing and Managing Four Generations of Employees* [online]. 2005 [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

HEATHFIELD, Susan M. *The Balance: Working With Generation Y Employees* [online]. 2007 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/working-with-generation-y-1918724>

CHUM, Sebastian. *Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení* [online]. 2003 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>

KVAPIL, Karel. *Generace Z má o práci jiné představy* [online]. 2016 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/412126-generace-z-ma-o-praci-jine-predstavy.html>

Manpower Group. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020* [online]. 2016 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

Manpower Group. *Revoluce dovedností: od spotřebovávání práce k budování talentů* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/wp-content/uploads/2017/07/Revoluce-dovednost%C3%AD-od-spot%C5%99ebov%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-pr%C3%A1ce-k-budov%C3%A1n%C3%AD-talentu.pdf>

NATIONS, Daniel. *What Is LinkedIn and Why Should You Be on It?* [online]. 2017 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.lifewire.com/what-is-linkedin-3486382>

NOVÁKOVÁ, Denisa. *Průmysl 4.0: Chytré továrny? Vláda nesmí zaspát* [online]. 2015 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/obchod-a-export0/clanek/prumysl-40-nova-era-prumyslove-vyroby-012762>

Novinky.cz. *Syndrom vyhoření není dobré podceňovat* [online]. 2016 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/419049-syndrom-vyhoreni-neni-dobre-podcenovat.html>

OECD. *Work-Life Balance* [online]. 2018 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

Práce na dálku. *Co znamená Work-life balance* [online]. 2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://www.pracenadalku.cz/work-life-balance>

PRINCIPAL, William J Schroer. *Generations X, Y, Z and the others* [online]. 2016 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>

PubMed Health. *Depression: What is burnout?* [online]. 2017 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmedhealth/PMH0072470/>

SINEK, Simon. *The Millennial Question* [online]. 2017 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://startwithwhy.com/library/millennials?ref=all>

THORNTON, P.B. *Trojúhelník manažerského stresu* [online]. 2004 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/trojuhelnik-manazerskeho-stresu>

URBANOVÁ, Eva. WORKtest: *Je fluktuace zaměstnanců cestou do slepé uličky nebo naopak cestou změny, která povede k růstu a prosperitě firmy* [online]. 2016 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf>

WILLIAMS, Alex. *Meet Alpha: The Next 'Next Generation'* [online]. 2015 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2015/09/19/fashion/meet-alpha-the-next-next-generation.html>

Život moderní ženy. *Milénialové – Generace Y* [online]. 2016 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotmodernizeny.cz/index.php/spolecnost/305-milenialove-generace-y>

Seznam zkratek

CNBC – Consumer News and Business Channel

GY – generace Y

HDP – Hrubý domácí produkt

HR – Human resources

IT – Information Technology

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

WRS – Work-related stress

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2018.

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník očekávání profesního uplatnění zástupců generace Y na pracovním trhu

Příloha č. 2: Dotazník pro HR

Příloha č. 1 Dotazník očekávání profesního uplatnění zástupců generace Y na pracovním trhu

Vážená paní, vážený pane

ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku zaměřený na generaci Y a očekávání této generace na pracovním trhu. Generace Y má jiné očekávání od potenciálních zaměstnavatelů a bude tvořit v roce 2020 větší třetinu pracovní síly.

Předem bych Vám poděkovala za vyplnění a spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Je vám mezi 22 až 36 let?

- a) Ano
- b) Ne

NE: Děkuji Vám, ale nespadáte do našeho výzkumného vzorku.

3. Jaký je Váš současný status?

- a) Student
- b) Zaměstnaný
- c) Nezaměstnaný
- d) OSVČ
- e) Jiné (upřesněte):

4. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání.

- a) Bc.
- b) Ing./Mgr.
- c) Ph.D.
- d) Jiné (upřesněte):

5. Jakého akademického titulu byste chtěli dosáhnout?

- a) Bc.
- b) Ing./Mgr
- c) Ph.D.
- d) Jiné (upřesněte):

6. Máte již představu o své budoucí profesi?

- a) Ano
- b) Ne

7. Máte již nějaké zkušenosti s oborem, ve kterém byste chtěl/a pohybovat?

- a) Ano
- b) Ne

8. Pokud ano, v jakém?

- a) Školení
- b) Brigáda v oboru
- c) Workshopy
- d) Kurz
- e) Stáž
- f) Jiné (upřesněte):

9. Jaké cizí jazyky ovládáte na aktivní úrovni?

10. V jak velké firmě byste chtěli pracovat?

- a) Mikro podnik (do 10 zaměstnanců)
- b) Malý podnik (do 50 zaměstnanců)
- c) Střední podnik (do 250 zaměstnanců)
- d) Rodinný podnik
- e) Státní podnik
- f) Globální firma
- g) Jiná (upřesněte):

11. Koho byste si zvolili za zaměstnavatele?

- a) Zaměstnavatel X nabízí plat 25 000 Kč/měsíc a nenabízí žádné zaměstnanecké výhody.
- b) Zaměstnavatel Y nabízí plat 21 000Kč/měsíc a zaměstnanecké výhody v hodnotě 4 000 Kč, v podobě životního pojištění, hrazené sportovní aktivity a kulturní akce, bez možnosti proplacení nevyužité výše zaměstnanecké výhody.
- c) Zaměstnavatel Z nabízí plat 19 000Kč/měsíc a zaměstnanecké výhody v hodnotě 7 000 Kč dle vlastního výběru, bez možnosti proplacení nevyužité výše zaměstnanecké výhody.

12. Jakou výši mzdy nebo platu si představujete na absolventském postu? Prosím uveďte čistou mzdu za měsíc.

13. Jaké jsou pro Vás znaky atraktivního zaměstnavatele? Prosím, vyberte minimálně 1 nebo maximálně 3.

- a) Kvalitně zpracovaný vzdělávací program společnosti
- b) Vyhovující cafeteria systém zaměstnaneckých výhod
- c) Dobré jméno firmy
- d) Sdílené hodnoty
- e) Značka zaměstnavatele
- f) Dog friendly
- g) Jiné (upřesněte):

14. Prosím vzestupně (od nedůležitých po velmi důležité) seřad'te níže uvedené aspekty k přijetí pracovní nabídky.

Nadstandartní pracovní volno

Vyšší mzda nebo plat

Možnost služebních cest do zahraničí

Dobré jméno zaměstnavatele

Atraktivní místo zaměstnavatele

Různorodá pracovní náplň

Etika organizace

Věk kolektivu

Smysluplnost práce

Individuální vzdělání a rozvoj

Služební auto

Služební telefon a služební PC

15. Bude Vás pochvala motivovat k práci?

- a) Ano
- b) Ne

16. Jakou pracovní dobu preferujete?

- a) Pružnou
- b) Pevnou

17. Jaké příležitosti rozvoje v zaměstnání očekáváte? Prosím, vyberte minimálně 1 nebo maximálně 3.

- a) Jazykové kurzy
- b) Kurzy rozvíjející dovednosti k dané pozici
- c) Zahraniční stáže
- d) Kurzy rozšiřující Vaši dosavadní oblast dovedností (nespadající pod Vaši pracovní náplň)
- e) Koučink
- f) Rotace práce
- g) Žádné
- h) E-lerning

18. Preferujete individuální zodpovědnost? (Př. Vedoucí Vám zadá projekt, který sám vypracujete.)

- a) Ano
- b) Ne

19. Očekáváte s vedením pravidelnou vzájemnou zpětnou vazbu?

- a) Ano
- b) Ne

20. Pokud ano, jak často byste tuto zpětnou vazbu preferovali? Prosím, vyberte pouze 1 možnost.

- a) Každý den
- b) Každý týden
- c) Každý měsíc

21. Vadila by Vám spolupráce s jinou etnickou skupinou?

- a) Ano
- b) Ne

22. Jaký typ pracovního prostředí preferujete? Prosím, vyberte minimálně 1 nebo maximálně 3.

- a) Kancelářský komplex s jídelnou, sociálním zařízením (sprchy, kolárna) a firemní školka
- b) Pracovní prostor, jenž kombinuje flexibilní zasedací místnosti a zábavné/společenské prostory
- c) Huby
- d) Domácí prostředí
- e) Kancelářské prostory s dobrou občanskou vybaveností v okolí (restaurace, krámky, posilovny)
- f) Kanceláře s dobrou dopravní dostupností
- g) Ekologická stavba kanceláří

23. Jakou formu kanceláře preferujete?

- a) Open office
- b) Vlastní kancelář
- c) Huby
- d) Sdílenou kancelář
- e) Domov
- f) Interaktivní kancelář

24. Kde se vidíte za 10 let?

- a) U stávajícího zaměstnavatele
- b) U jiného zaměstnavatele
- c) V zahraničí
- d) Na mateřské
- e) Jiné (upřesněte):

25. Co očekáváte od profesní kariéry? Prosím, vyberte pouze 1 možnost.

- a) Zajímavá pracovní náplň
- b) Jistota práce
- c) Bohatství
- d) Rozvoj znalostí a dovedností
- e) Poznání nových lidí a míst
- f) Prohloubení specializace

26. Vlastníte účet na sociální síti?

- a) Ano
- b) Ne

27. Pokud ano, kolik účtů vlastníte?

28. Vlastníte LinkedIn?

- a) Ano
- b) Ne

29. Vlastníte XING?

- a) Ano
- b) Ne

30. Jste ochotni pracovat přes čas bez finanční odměny za cenu pozitivního ocenění od zaměstnavatele s možností dalšího profesního růstu?

- a) Ano
- b) Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2 Dotazník pro HR

Vážená paní, vážený pane

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na VŠB-TU Ekonomická fakulta. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku zaměřený na výběr zaměstnanců generace Y. Generace Y bude tvořit 2020 větší třetinu pracovní síly na pracovním trhu. Příslušníci generace Y se narodili v období 1980–1995 a mají odlišné očekávání od potenciálních zaměstnavatelů než předchozí generace. Tento dotazník bude použit v mé diplomové práci, jejímž tématem je *“Analýza očekávání profesního uplatnění zástupců generace Y na pracovním trhu.”*

Hlavním tématem mé diplomové práce bude analýza generace Y. Tato analýza bude zaměřena na jednotlivé oblasti HR oddělení, jakými jsou: pracovní motivace, přijímání, adaptace. A cílem bude probádat tuto oblast a navrhnout klíč, jak tyto příslušníky získat, motivovat a udržet ve společnosti.

Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který má být doprovodnou analýzou mé práce.

Věřím, že si uděláte chvíli na vyplnění.

Moc děkuji a přeji hezký den

BC. Gabriela Gužíková

Dotazník pro HR oddělení

1. *Preferuje Váš zaměstnavatel nebo vedoucí týmů individuální typ vedení? Kdy je přenesena větší zodpovědnost na pracovníkovi, který plní úkol.*
2. *Co by měl každý zaměstnavatel nabídnout svému zaměstnanci, aby jej motivoval.*
3. *Jak moc jste optimističtí skrze dosavadní zkušenosti, že naleznete napoprvé vhodného kandidáta na klíčovou pozici?*
4. *Jak dlouho si myslíte, že ve Vaší firmě příslušník Generace Y vydrží?*
5. *Jaký máte pro Vaše zaměstnance vzdělávací systém? (školení každý měsíc, školení každý půl rok, roční kurzy apod.)*

6. *Umožňuje Váš zaměstnavatel flexibilní pracovní dobu?*

7. *Znáte pojem “work life balance”?*

8. *Co si pod tímto pojmem představujete?*

9. *Jaké vlastnosti vnímá zaměstnavatel u kandidátů jako nejméně důležité? Jaké pak naopak za důležité?*

Nejméně důležité:

Důležité:

11. *Uved'te prosím, s jakými přehnanými požadavky jste se setkali u kandidátu o zaměstnání?*

Zdroj: vlastní zpracování